علم النفس الإداري

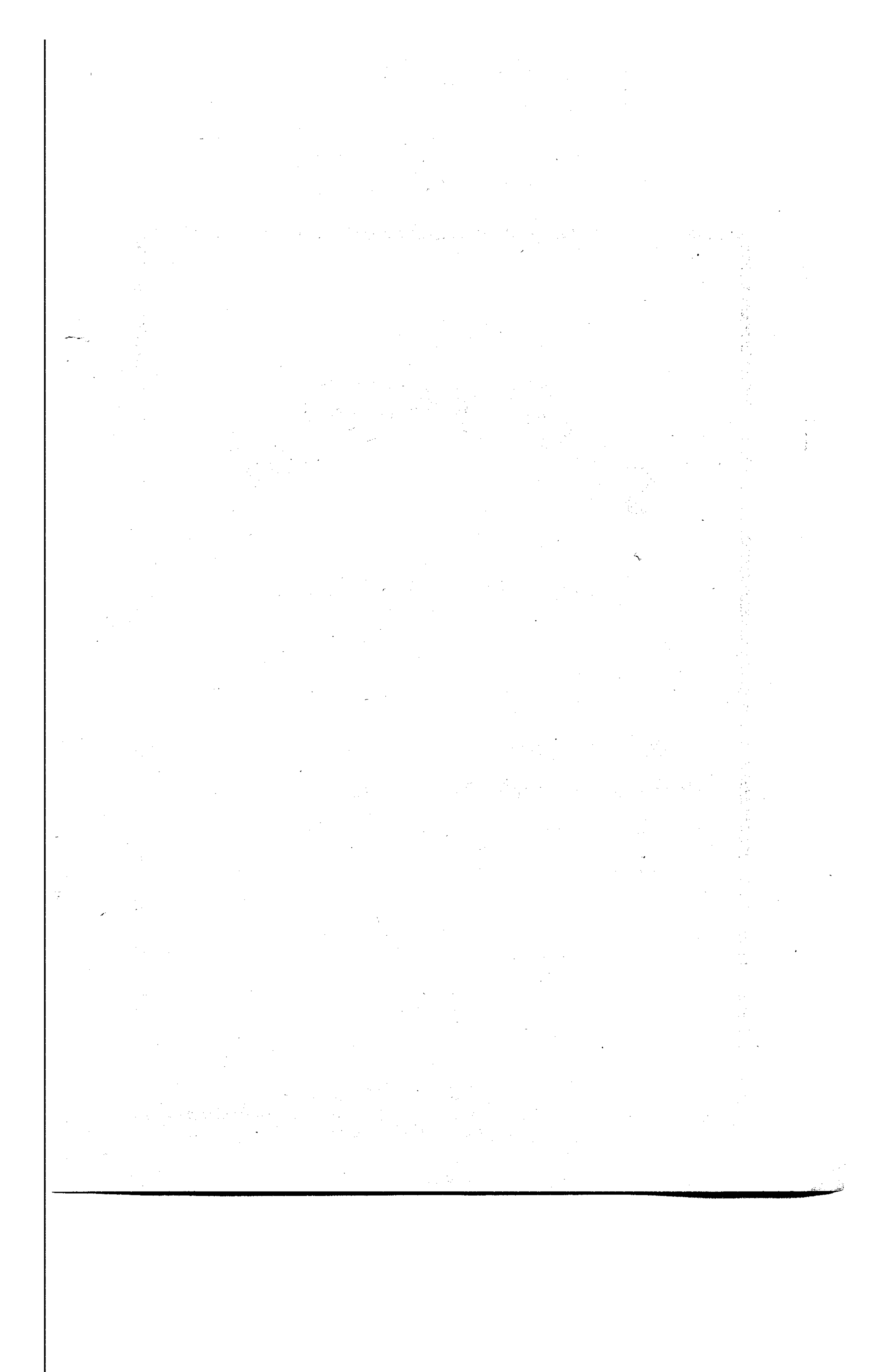
أسسه النظرية وتطبيقاته العملية

دكتور
فاروق السعيد جبريل
أستاذ علم النفس التربوى
كلية التربية
جامعة المنصورة

دكتور
مصطفى السعيد جبريل
أستاذ علم النفس التربوى المساعد
كلية التربية بدمياط
جامعة المنصورة

٢٠٠٢

عامر للطباعة والنشر



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْراً كَثِيراً وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُوْلُوا الأَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٢٦٩)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِن بَعْدِهِم لِنَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يونس الآية (١٤)

تقديم

ربنا لك الحمد كما ينبغى لجلال وجهك ولعظيم سلطانك ، سبحانك لا علم لنـا إلا ما علمتنا ، وصلاةً وسلاماً على محمد ﷺ وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ... وبعد ... .

يسعدنا أن نقدم للقارئ العربى وكل مسئول فى موقع من مواقع العمل ــ موقع إدارة أو قيادة أو إشراف ــ كتابنا "علم النفس الإدارى" والذى تفتقر إليه المكتبة العربية حيث تقل الكتابات فى توظيف المعارف والمفاهيم والخبرات النفسية والتربوية فى حياة رجل القيادة والإدارة والإشراف كما يعيشها فى مؤسسات العمل المختلفة بكل الميادين الانتاجية والخدمية .

وقد روعى فى إعداد هذا الكتاب ، البساطة والسهولة فى عرض موضوعاته والتى تضمنت نظريات ومعارف ومعلومات علمية ومهارات عملية وآراء تساهم فى التصدى للمشكلات التى يمكن أن تواجه رجل الإدارة عند مزاولته لعمله .

كما أنه اشتمل على معالجة لمجموعة من الموضوعات فى مجال سيكولوجية الإدارة بصفة عامة ، كما اشتمل على مجموعة من البحوث فى مجال إدارة الفصل المدرسى وخصائص الإدارة المدرسية .

والله نسأل .. أن نكون قد وفقنا بهذا الجهد المتواضع فى تقديم ما أردنا لكل من يهتم بمجال الإدارة فى إطارها الاجتماعى وإلى كل باحث وطالب فى مجال "علم النفس الإدارى" .

وهذه كلمة وفاء وتقدير وعرفان بالفضل نقدمها إلى روح والدينا اعترافاً منا بفضلهما ونبتهل إلى الله أن يتغمدهما بواسع رحمته وغفرانه .

والله ولى التوفيق ..

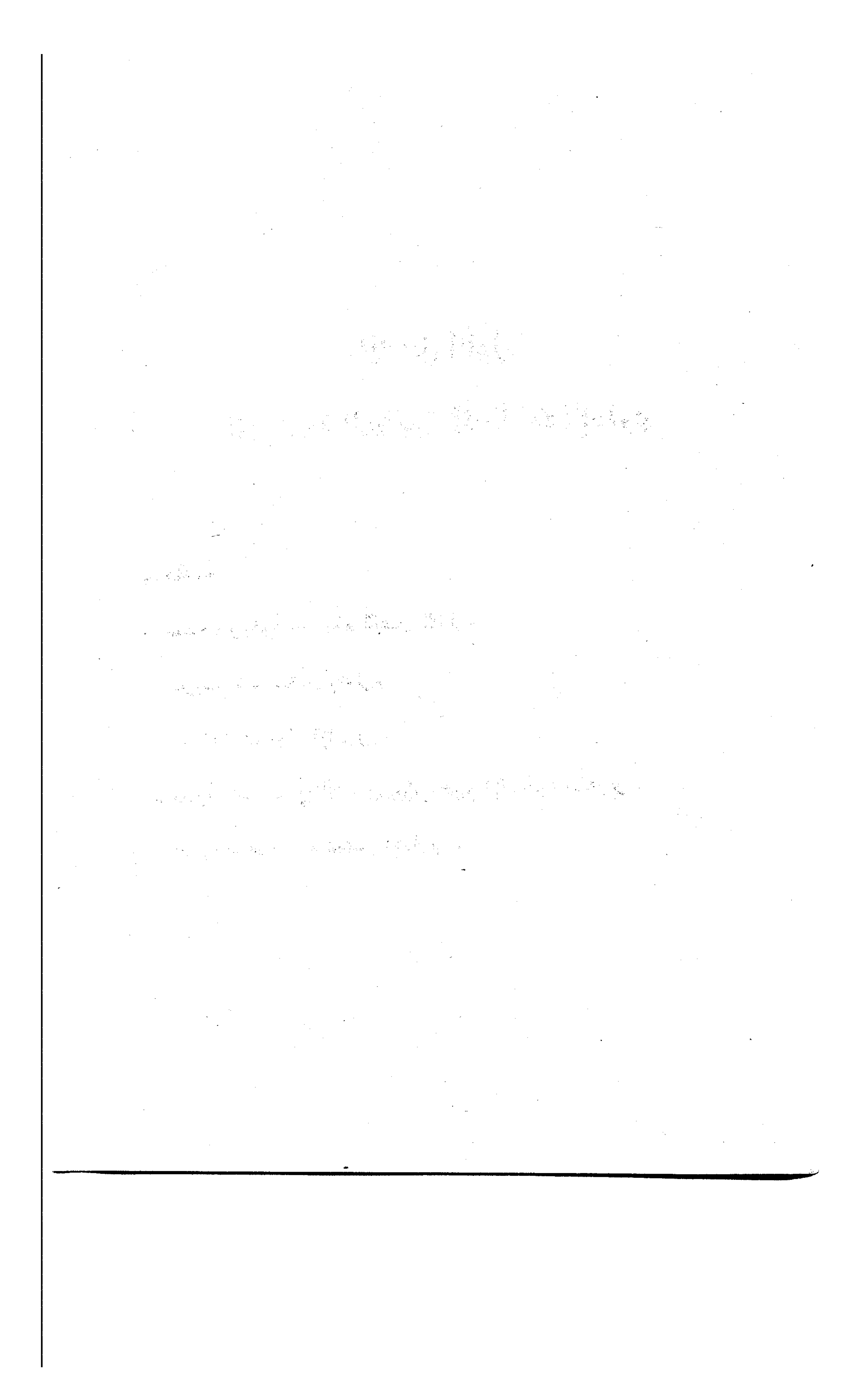
المنصورة فى ٢٠٠٢/١/١

المؤلفان

الفصل الأول

الدراسة العلمية للسلوك الإدارى

- مقدمة .
- لمحة تاريخية عن علم النفس الإدارى .
- تعريف علم النفس الإدارى .
- محددات السلوك الإدارى .
- مكانة علم النفس الإدارى بين العلوم الإنسانية الأخرى .
- أهمية دراسة علم النفس الإدارى .



الفصل الأول

الدراسة العلمية للسلوك الإدارى

أولا : مقدمة :

الاهتمام بالعنصر البشرى وتنميته أصبح أهم المظاهر التى تشغل بال الإدارة فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء فى الوقت الراهن ، نظراً لأن الموارد البشرية هى العنصر الحاسم فى العملية الإنتاجية ولا يمكن أن تتم الأنشطة الرئيسة فى أى منظمة بدونه فهو الذى يخطط وينفذ ويراقب .

ومن ثم ظهر سعى الإدارة فى كل المنظمات نحو الاستخدام الامثل لما هو متاح لديها من القوى البشرية ، وفى سعيها لتحقيق هذا الهدف ظهرت مشكلات سلوكية متعددة اثناء تعاملها مع العاملين ، واصبحت دراسة وتحليل التفاعل بين العاملين والإدارة مدخلا جديدا فى الإدارة .

وتحظى دراسات السلوك الإدارى الآن باهتمام علماء النفس وعلماء الإدارة، وظهر ما يسمى بعلم النفس الإدارى بين فروع علم النفس التطبيقى ، واتخذت الدراسات فيه مناحى متعددة بتعدد وتنوع المؤسسات ، وقد تطور علم النفس الإدارى بتطور نظرياته ومناهج البحث فيه ، واصبح له مكانة بارزة لدى كل المشتغلين بالإدارة .

وفى هذا الفصل نحاول إلقاء الضوء على تاريخ علم النفس الإدارى وتعريفه ، ومحددات السلوك الإدارى ، ومكانة علم النفس الإدارى بين العلوم الإنسانية ، وأهم موضوعاته ، وأهمية دراسته .

ثانيا : لمحة تاريخية عن علم النفس الإدارى:

احدثت الثورة الصناعية انقلابا عظيما فى حياة الناس وطــرق معيشــتهم وجوهر نشاطهم واساليب عملهم ، واصبح الإنتاج الصناعى وكذا الخدمات المقدمـة للأفراد تنتج وتقدم من خلال مؤسسات متخصصة يمارس العمل فيها جماعة منظمة من الأفراد ، كل منهم له مسئولياته وواجباته وفى مقابل ذلك يحصل على مجموعة من الحقوق والمزايا . وظهرت مشكلات متعددة داخل هــذه المؤسســات تتعلــق بالإنتاج وبالعاملين وبظروف العمل وتطبيقه منها ما هو نفســى ومنــها مــا هــو اجتماعى (فرج عبد القادر طه ، ١٩٩٢)

ولم يدخل علم النفس psychology مجال هذه المؤسسات ليساهم فى حــل ما ظهر من مشكلات بها إلا بعد أن افتتح فونت أول معمل لعلم النفس فى العــالم كله فى جامعة ليبزج بالمانيا ١٨٧٩ حيث امكن دراسة السلوك الإنســانى دراســة تجريبية ملموسة النتائج .

وظل اهتمام رجال الإدارة فى الماضى متجها نحو تحسين زيادة الإنتــاج وتحقيق أكبر عائد من الربح ولم يلقى العامل أى عناية واهتمام ، وكان هذا بمثابــة النظرة التقليدية لمهمة الإدارة وكان يعبر عنها بثلاثة فروض هى (سيد خــير الله ، ١٩٧٦) :

١-الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج بما يحقق أهداف المشروع .

٢-الإدارة مسئوله عن توجيه جهود العاملين واثارة دوافعهم وتعديل سلوكهم بمــا يلائم حاجات المنظمة .

٣-بدون هذا الدور للإدارة يظل الأفراد سلبيين ويقاومون المتطلبـــات التنظيميـــة للمنشأة .

ولكن مع تطور الفكر الإدارى فى نظرته للإنسان ظهرت اتجاهات فكريـــة مختلفة منها حركة الإدارة العلمية ، حركة العلاقات الإنســـانية ، مدخـــل العمليـــة الإدارية ، ومدخل اتخاذ القرارات . ولم تضع هذه المداخل العنصر الإنسانى فـــى موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسة لنتاج العمل الإدارى ، ومن ثـــم ظـــهر المدخل السلوكى الذى قدم للإدارة منطقا متميزا والذى يرى أن العـــامل الأساســـى المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان او بمعنى اخر هـــو السلوك الإنسانى .وأن العوامل الاخرى المساعدة فى العمل الإدارى انما تكتســـب أهميتها من خلال العمل الإنسانى (احمد صقر عاشور ١٩٨٦) .

ويجمع هذا المدخل الأخير مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تـــدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنسانى والإفادة من هذه التفســـيرات فـــى التنبؤ بأشكال السلوك المتوقع للأفراد فى مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تســـتطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه . (على السلمى د.ت)

وفى ضوء المدخل السلوكى اعترفت الإدارة بأهمية فهم ســـلوك العـــاملين وأثر ذلك فى تحديد ما يمكن ان تصل اليه من نتائج ، وقد اعتمدت الإدارة فى فـــهم هذا السلوك فى بادئ الامر على عدة مصادر منها (على السلمى د.ت) .

- الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين وهى غالبا مـــا تكـــون قـــاصرة بالاضافة الى صعوبة تعميمها .

- المعتقدات غير المؤكدة والتى لا تستند الى بحث او تحليل علمى ، والتى يكـون لها غالبا تأثير على القرارات التى يتخذها المديرين ، وعادة مـا تـؤدى الـى مشكلات تحد من كفاء ة الإنتاج وفاعليته .

- الخرافات غير الصحيحة مثل الإنسان طماع بطبعه او كسول يتجنب العمل .

وبذلك لم يتوفر للإدارة الفهم الصحيح لسلوك العـاملين ومحدداتـه نظـرا لتشابك العوامل المحددة له ، وعدم موضوعية المصادر السابقة فى تفسير سـلوك العاملين ، وعدم شمولية النظرة لمشاكل العمل . وبالتالى لم تنجح فـى اكتشـاف الانماط المثلى للتفاعل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم علـى أقصـى أداء فعال ، والمعاناة من فقدان الثقة بينها وبين العاملين .

ومن ثم عملت الإدارة على مواجهة مشكلاتها وعجز مصادرها التقليديـة عن توفير معلومات عن طبيعة الفرد وسلوكه عن طريق الاتجاه نحو علم النفـس PSYCHOLOGY الذى ساهم فى فهم جوانب أساسية من التكوين النفسى للفـود مثل :الدوافع والاتجاهات مما يحقق نجاحا فى العديد من مجـالات الإدارة . كمـا وجدت الإدارة فى علـم النفـس الاجتمـاعى SOCIAL PSYCHOLOGY مصدرا مهما للمعلومات عن المحددات الاجتماعية للسلوك الإنسانى مثـل التنشـئة الأسرة وأثر الجماعات المرجعية REFERENCE GROUPS وأثر العلاقات التفاعلية والاتصال بين الأفراد على سلوك كل منهم، وبذلك قدم هذا الفرع من علـم النفس معلومات للإدارة عن الجوانب الاجتماعية المؤثرة فى سلوك العاملين .

كما ظهر الاهتمام فى السنوات الحديثة بعلم جديد هو علم النفـس الإدارى MANAGERIAL PSYCHOLOGY الذى يحاول تقديم صـورة متكاملـة

للعوامل المحددة للسلوك الآدمى فى التنظيمات المختلفة بهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطوير الاساليب الإدارية .

وقد تميزت العلوم السلوكية كأداة لفهم سلوك العاملين بالمنشآت المختلفة بالخصائص التالية (على السلمى ، د. ت.)

- الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنسانى دون الاقتصار على بعض الجوانب .
- الاعتماد على أساليب البحث العلمى بما يشبه ما يتم فى العلوم الطبيعية .
- التكامل بين مصادر المعرفة تحقيقاً للفهم الشامل لسلوك الإنسان أى بالاستفادة من نتائج علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وتركز الاهتمام بتحليل السلوك الإدارى فى المنظمات بمشاكل ذات طابع متميز منها :

ـ تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإدارى .

ـ التنبؤ بأنماط السلوك تحت ظروف محددة .

ـ بناء نماذج تساعد الإدارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق أهداف المنظمة .

ـ كيفية إشعار أعضاء التنظيم بمدى أهميتهم من خلال ما يقومون به من أعمال .

ـ كيفية مواجهة مشكلات التغيير والتضارب داخل التنظيم .

ـ الشعور بالمسئولية والحرص على رفع الكفاءة فى العمل .

ـ مشكلات تكيف الفرد داخل التنظيم .

ومما سبق نرى تعاظم أهمية مدخل فهم السلوك التنظيمى فى نجاح رجـــل الإدارة فى عمله ، فهو أداته الرئيسية فى محاولته للتأثير علـــى ســلوك الأفــراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها من أجل تحقيق أهدافها .

ثالثاً : تعريف علم النفس الإدارى :

قبل أن نشير إلى تعريف علم النفس الإدارى نلقى الضوء على تعريف علم النفس الذى يهتم بدراسة كل أنواع سلوك الفرد الذى هو محصلة قوى داخلية فـــى الفرد نفسه وقوى خارجية تتمثل فى مؤثرات البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية .

وبذلك فإن علم النفس يتناول بالدراسة السلوك الظاهرى للفرد والذى يمكــن ملاحظته مثل النشاط اللفظى والحركى ، كما يتناول السلوك الخفى للفـــرد والــذى يتمثل فى العمليات الداخلية مثل : التفكير والتذكر والإدراك والنسيان وكل العمليات العقلية التى لا يمكن ملاحظتها بطريق مباشر ويستدل عليها من نتائجها وآثارهـــا المترتبة عليها .

واتجه علماء النفس فى الوقت الحاضر إلى مرحلة التخصص الدقيق فـــى فروع علم النفس المختلفة من أجل التعمق فى ناحية معينة من نواحى البحث فـــى الحياة النفسية ، ومن ثم ظهرت فروع عديدة لعلم النفس التطبيقى منها علم النفـــس الإدارى والذى يتناوله الكتاب الحالى .

وعلم النفس الإدارى هو ذلك الفرع من علم النفس التطبيقى الـــذى يـــهتم بتطبيق مناهج البحث فى علم النفس ونتائجه فى مجال الإدارة وما يواجهـــها مـــن مشكلات فى كافة المنظمات فى المجالات المختلفة .

ويُعرّف المؤلف علم النفس الإدارى بأنه العلم الذى يدرس سلوك الفرد العامل كما يتشكل من خلال المواقف المختلفة داخل المنظمات ومن ثم يكون موضوعه هو الدراسة العلمية للسلوك الآدمى فى مؤسسات (منظمات) العمل المختلفة .

وإذا استعرضنا هذا التعريف نجد أنه يتضمن العناصر الآتية :ـ

١- الدراسة العلمية : وهى أية معرفة منظمة تعتمد فى تحصيلها على الملاحظة العلمية المنظمة وتكوين الفروض وإجراءات التجارب والوصول إلى النظرية التى تربط بين عدد من الوقائع التى يمكن تسجيلها من خلال التجارب المختلفة.

٢- السلوك Behavior وهو يشير إلى كل ما يصدر عن الفرد من استجابات أو كل تغير فى مستوى نشاطه فى لحظة ما نتيجة احتكاكه أو اتصاله ببيئة العمل التى تحيط به . ومن ثم يكون السلوك الذى يتناوله علم النفس الإدارى هو المظهر الخارجى لنشاط الفرد فى تفاعله مع الآخرين (الزملاء أو المرءوسين أو جهة الإدارة) وهو الذى يحدث فى حضورهم أو غيابهم .

٣- الموقف situation داخل منظمات (مؤسسات) العمل وهو بذلك يشير إلى بيئة العمل بما تحتوى عليه من عوامل مادية ومعنوية وثقافية يمكن أن تؤثر فى سلوك الفرد ، وسواء كانت هذه العوامل حاضرة أم غائبة. والجماعة فى مثل هذه المواقف تلعب دوراً واسعاً بين الفرد والتنظيم ومن ثم يكون الفرد واقعاً تحت تأثير التنظيم والجماعة ، كما أن هناك تأثيراً من عضو التنظيم على كل من التنظيم والجماعة . ومن ثم يكون علم النفس الإدارى هو العلم الذى يدرس الفرد فى إطار التنظيم .

كما أنه يمكن أن تستخلص من العرض السابق أن السلوك الإدارى سـلوك كتلى أو وحدة كلية يتضمن نواح ثلاث :

- العناصر التى يتكون منها الموقف داخل التنظيم وهو ما يطلق عليها خاصية البناء أو التراكيب Structure .
- العلاقات الديناميكية أو المتفاعلة بين عناصر البناء وهو ما يطلق عليه عملية التفاعل Interaction .
- الموضوع الذى يدور حوله التفاعل بين العناصر المختلفة المتضمنة فى الموقف داخل التنظيم وهو ما نطلق عليه المضمون أو المحتوى Content .

وعلى سبيل المثال ، موقف المعلم داخل الفصل الدراسى ، موقـف إدارى يتكون من معلم وتلاميذ وعوامل تنظيمية ومادية محيطة وبين هذه العناصر علاقات وتفاعلات ، كما يوجد بينها وبين المجال الخارجى داخل وخارج المدرسة تفاعلات مما يحدث نوعاً من التأثير والتأثر به وهذا التفاعل يدور حول موضوع معين مـن شأنه أن يعدل فى سلوك أطراف التفاعل من أجل نجاح العملية التعليمية .

وعلى ذلك يرى البعض أن السلوك الإدارى (التنظيمى) ما هو الا محصلة للتفاعل بين التنظيم الرسمى بجوانبه المختلفة (هيكل ــ عمليات إدارية ــ تكنولوجيا مستخدمة فى تحقيق أهداف التنظيم) مـن ناحيـة والإنسـان بجوانبـه المختلفـة (البيولوجية ــ النفسية ــ المعرفية) من ناحية أخرى (محمد الحناوى وآخـرون ، ١٩٩٩) .

وبذلك يمكن أن نقول بأن السلوك التنظيمى (الإدارى) يتأثر بمجموعة مـن العوامل منها :ــ

- قوى فى الفرد نفسه وتعمل فى ثنايا شخصيته مثل قيمه واتجاهاته وثقتـــه فـــى نفسه .

- قوى فى الغير من الزملاء أو المرءوسين أو المستويات الإدارية الأعلى وهـــى تتعلق بشخصياتهم وتوقعاتهم وكفاءتهم وكلما كان الفرد ملماً بهذه المتغـــيرات كان أقوى على تحديد نمط السلوك الذى يمكن أن يسلكه فـــى التعـــامل معـــهم بطريقة أكثر فاعلية .

- قوى فى الموقف الإدارى (التنظيمى) فكل موقف عمل له طبيعته التـــى تؤثـــر على العاملين ورجل الإدارة ، ومن العوامل المؤثرة فى مواقف العمل : ضغـط الوقت ــ قدرة الجماعة على العمل الجماعى ــ تنظيم الأدوار داخل الجماعة ــ طبيعة التنظيم الذى تعمل الجماعة فى ظله ــ نظام الثواب والعقاب ــ طريقـــة اتخاذ القرارات .

رابعاً : محددات السلوك الإدارى (التنظيمى) :

أثيرت مناقشات جدلية حول أهمية كل من الوراثة والبيئة فى تشكيل وتحديد سلوك الفرد بصفة عامة .

ويقصد بالوراثة أنها كل ما يأخذه الفرد عن والديه عن طريق الجينـــات ، ولا يستطيع أن ينكر أحد دور الوراثة فى توارث الكثير من الخصائص الجســـمية والعضوية التى يمكن أن تميز الفرد عن غيره من بنى البشر والتى يمكن أن تؤثـــر على سلوكه العام .

كما يقصد بالبيئة كل ما يحيط بالفرد من مثيرات متفاعلة ويتفاعل معها الفرد مؤثراً فيها ومتأثراً بها ومن ثم فهى تؤثر فى تحديد أنماط سلوك الفرد المختلفة (الحركية ـ والعقلية ـ الانفعالية ـ الاجتماعية ـ التعبيرية).

والرأى الراجح الآن هو أن كلا من الوراثة والبيئة يقوم بدور معين فى تشكيل السلوك الإنسانى نظراً لأن سلوك الفرد ما هو إلا محصلة التفاعل بين كل من الوراثة والبيئة .

وعلى ذلك يمكن القول أن السلوك الإدارى يعبر عنه بمعادلة السلوك والتى تظهر كالآتى :ـ

س = د (أ ، ب)

أى أن السلوك الإدارى (س) دالة (د) لخصائص الفرد (أ) وخصائص البيئة (ب) ومن ثم فإن الفرد والبيئة متغيران متفاعلان مع بعضهما البعض وليسا كيانين مستقلين .

فالبيئة بجوانبها المختلفة (الطبيعية ـ الاجتماعية ـ الحضارية ـ التنظيمية) التى تحيط بالفرد داخل المنظمة وكذا الفرد داخل التنظيم بجوانبه الفسيولوجية والنفسية والمعرفية يؤثران فى تحديد وتشكيل سلوك الفرد داخل التنظيم.

خامساً:مكانة علم النفس الإدارى بين العلوم الإنسانية الأخرى:

علم النفس الإدارى مثل سائر العلوم يؤثر فيها ويتأثر بها ، فهو يسترشد بنتائجها ويستفيد منها فى تحقيق تقدمه وفى فهم ومعالجة الظاهرات محل اهتمامه ، كما أن العلوم الإنسانية الأخرى تأخذ منه حتى إنه أصبح جزءاً من مجال دراستها

أو فهم السلوك الإدارى (التنظيمى) داخل مؤسسات العمل المختلفة يتطلب فهم نظريات التنظيم والإدارة بجانب فهم النظريات السلوكية وهذا يؤكد على ضرورة التكامل بين العلوم الإدارية والعلوم السلوكية فى هذا المجال .

وبذلك نرى الباحث فى علم النفس الإدارى يتعدى نطاق الإطار السيكولوجى للفرد إلى الآفاق التنظيمية التى يعمل فيها الفرد الإنسانى ويتأثر بها سلوكه ، فيركز على دراسة المظاهر السيكولوجية الأساسية ولكن فى ضوء المؤثرات التى تحتوى عليها بيئة العمل والتى تسهم فى تشكيل وتحديد سلوك الفرد ، ومن ثم فهو ينظر إلى الفرد والتنظيم فى آن واحد .

ومن أهم الموضوعات التى يتناولها الباحثون فى مجال علم النفس الإدارى ما يلى :ـ

- المناخ المؤسسى (التنظيمى) بجوانبه التنظيمية والإدارية والنفسية .
- جماعة العمل وعمليات التفاعل داخلها (تعاون ـ تنافس ـ صراع) وبناء هذه الجماعات وتوزيع الأدوار داخلها ، وعلاقات العمل ، والمعايير السائدة .
- العمليات الإدارية والتى هى ناتج تفاعل العاملين مع الهيكل التنظيمى وفيها ما هو ساكن مثل وظائف الإدارة المختلفة (التخطيط ـ التنظيم ـ الإشراف ـ التنسيق ـ الرقابة) ومنها ما هو ديناميكى مثل اتخاذ القرارات والاتصال .
- سيكولوجية القيادة : أنماطها ووظائفها وفاعليتها .
- الاتجاهات النفسية للعاملين .
- الروح المعنوية للعاملين .

- سيكولوجية الدوافع والتحفيز .
- سيكولوجية التوافق المهنى .
- المظاهر المرضية فى بيئة العمل مثل : حوادث العمل ــ ضغوط العمل ــ اغتراب العمال ــ عدم الرضا عن العمل ــ عدم الانتماء للعمل .
- سيكولوجية العلاقات العامة .
- الإعداد والتوجيه المهنى .

وهذه الموضوعات قد تتداخل مع موضوعات علوم أخرى مثل علم النفس العام وعلم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبيولجى وعلوم الإدارة وهذا يمثل فى ذاته مشكلة تواجه علم النفس الإدارى .

سادساً : أهمية دراسة علم النفس الإدارى :

تبرز أهمية دراسة علم النفس الإدارى متى عرفنا أنه يتناول سلوكاً آدمياً فى تنظيمات مختلفة يساهم كل منها فى تحقيق أهداف المجتمع ، فهو يتناول سلوك الفرد فى تفاعله مع آخرين داخل تنظيم معين بالوصف والتحليل والتجريب بهدف فهم سلوك الفرد والجماعة والتنبؤ به وضبطه إلى أقصى درجة ممكنة من أجل تحقيق أهداف التنظيم بالصورة التى يرضى عنها المجتمع . وأهمية هذا العلم تظهر من خلال مساهمته فى :

- تحديد أساليب التفاعل الإيجابى بين العاملين والتى تدعم التواصل الجيد بين أفراد التنظيم .

- تغيير سلوك العاملين بالاعتماد على التغيير فى طبيعة الفـــرد وفـى طبيعـة الموقف.

- التعرف على الاتجاهات والقيم والمعايير والعادات السائدة داخل بيئـة العمـل والتى هى جزء من محددات سلوك العاملين .

- التعرف على دوافع العاملين المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة واسـتغلال المناسب منها ومواجهة غير المناسب منها والذى يضر بمصلحة المنشأة .

- التعرف على الحالة النفسية للعاملين والعمل على تقديم الخدمات الطبية والأمنية والنفسية المساهمة فى رفع الروح المعنوية والرضا لدى العاملين .

- فهم الألوان العديدة من الانحرافات النفسية واضطرابات السلوك داخـل بيئـة العمل ومحاولة التصدى لها بالحلول المناسبة .

- فهم مشكلات العمل فى الوقت الحاضر ومساهمته فى التنبؤ بمشكلات المسـتقبل واقتراح الحلول اللازمة لمواجهة هذه المشكلات .

- تحسين العملية الإنتاجية عن طريق الاهتمام بالعاملين وتحسين بيئة العمل.

- الكشف عن الفروق الفردية بين العاملين والتى تكمـن وراء اختـلاف أنمـاط السلوك الصادرة من العاملين داخل التنظيم فى الموقف الواحد .

الفصل الثانى

مناهج وأدوات البحث فى سيكولوجية الإدارة

مقدمة :

البحوث السيكولوجية فى مجال العمل الإدارى من بين ما تـــهدف إليــه ، دراسة التفاعلات بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وكذا التفــاعلات بيــن العاملين وبينهم وبين جهة الإدارة ، وأيضاً تتناول مشكلات التوافق المهنى وأثــــر الجماعات على سلوك الأفراد ، وأثر المناخ الإدارى على العاملين ، كما تتناول أثر استخدام الدافعية على أداء العاملين . وبصفة عامة أثر السلوك الإدارى علـــى أداء أفراد المنشأة . ولتحقيق ذلك فإن الباحثين فى هذا المجال يستخدمون مناهج وأدوات بحث ملائمة وفيما يلى بعض هذه المناهج والأدوات المستخدمة بصورة واسعة فــى هذا الميدان من البحوث .

أولاً : نماذج من مناهج البحث :

المنهج Method هو الطريقة أو المسار المرسوم الذى يسير فيه البــاحث لدراسة ظاهرة من الظاهرات بطريقة عملية ، للوصول إلى الحقيقة .

والبحث Research جهد منظم وموجه بغرض التوصـــل إلــى حلــول للمشكلات فى المجالات المختلفة .

ومحاولة تصنيف البحوث فى مجال من المجالات تثير مشـــكلة لا يوجـد اتفاق حولها حيث تستخدم أسس مختلفة كمعايير للتصنيف ينتج عنها أنظمة تصنيفية متعددة ، فنجد مثلاً ، أن هناك بحوث بحتة وبحوث تطبيقية ، وبحـــوث أكاديميـــة وبحوث مهنية وبحوث كمية وبحوث كيفية وأى نظام للتصنيف يضع إطاراً لفـــهم المبادئ الأساسية فى عملية البحث ، ومن ثم فإن نظام التصنيف ليس مهماً فى حـد ذاته ، إلا بقدر ما يخدم تحليل عمليات البحث وخطواته بطريقة واضحة ومفهومـــة (أحمد سليمان عوده ، فتحى حسن ملكاوى ، ١٩٨٧) .

ويراعى أنه ليس هناك تعارضاً بين الطرق المختلفة المستخدمة فى تصنيف البحوث ، وليس هناك تفضيل لطريقة على غيرها بل تتداخل الطرق وتتكامل فيمـا بينها لتعطى وصفاً تفصيلياً للبحث ، كما أن البحث الواحد يمكن أن يندرج تحـــت أكثر من نوع واحد من أنواع البحوث .

ودأبت المؤلفات المتخصصة فى العلوم الاجتماعية والنفسية للإدارة علـــى تصنيف البحوث على أساس المعيار الزمنى إلى ثلاث فئات هى : البحوث الوصفية وهى التى تتعلق بما هو كائن حالياً ، والبحوث التجريبية وهى التى تتعلق بعوامـــل يمكن ضبطها ، والبحوث التاريخية وهى التى تتعلق بالماضى .

وليس أى منهج من مناهج البحث السابقة صالحاً لدراسة جميع الظـــاهرات الإدارية ، فليس هناك ما يسمى بالمنهج الأوحد أو الطريقة المثلى إلا فـــى حالـــة ظاهرة أو مشكلة معينة . ولذلك فمن الضرورى الاحاطة بمناهج البحـــث الســـابقة للتعرف على الإمكانات التى يتيحها كل منهج منها ، ولذلك سنلقى البضوء فيما يلى على كل من هذه المناهج .

الفصل الثانى
مناهج وأدوات البحث
في سيكولوجية الإدارة

- مقدمة

أولاً : نماذج من مناهج البحث

ثانياً : نماذج من أدوات الببحث

١.المنهج الوصفى :

يهدف المنهج الوصفى إلى جمع أوصاف دقيقة علمية عن الظاهرات النفسية والاجتماعية والإدارية وما بينها من علاقات فى وضعها الراهن لتخبرنا عما هو موجود حالياً . فالبحث الوصفى يصمم لتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن كما هو فى الواقع دون اصدار حكماً قيمياً على هذا الواقع من حيث كونه واقع جيد أو ردئ .

وهناك عدة أنواع للدراسات الوصفية نذكر منها : الدراسات المسحية ــ تحليل المضمون ــ تحليل العمل ــ دراسة العلاقات المتبادلة ــ دراسة الحالة ــ الدراسات التطورية ــ وفيما يلى وصف موجز لبعض هذه الأنواع من الدراسات الوصفية :

أ.الدراسات المسحية :

يعرف هوينى المسح الاجتماعى بأنه "محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعى أو جماعى أو بيئة معينة ، وهو ينصب على الوقت الراهن" (آمال صادق ، وآخرون ، ١٩٩٣) .

فهى محاولة لجمع أوصاف مفصلة عن الظاهرة بقصد استخدام البيانات لتأييد الظروف والملابسات الراهنة والممارسات الراهنة ، أو لعمل تخطيطات أكثر ذكاء بهدف تحسين الظروف والعمليات الإدارية والاجتماعية (فاروق السعيد جبريل، ١٩٨٧) .

ويرى الكثير من علماء علم النفس الإدارى أن الدراسات المسحية محاولة لجمع وتحليل البيانات الإدارية عن طريق المقابلات أو الاستبيان بغرض الحصول

على معلومات من أعداد كبيرة نسبياً من المبحوثين وأن الهدف من وراء ذلك هـو الكشف عن توزيع الخصائص الإدارية فى واقع الحال وارتباطها بأنماط سلوكية معينة واتجاهات معينة ترتبط بالمؤسسة ونشاطها والعاملين فيها.

ومما سبق يمكن لنا أن نقول بأن المسح الإدارى :

- ينصب على الوضع القائم فى الوقت الراهن .
- وهو تحليلى وتفسيرى معاً وفى آن واحد .
- يتم من خلال جمع كم كبير من المعلومات من عينة كافية وممثلة لمجتمع الدراسة .
- له خطوات منهجية محددة .
- قد يقتصر على جماعة صغيرة وقد يمتد ليشمل مجموعة من العاملين أو المجتمع كله .

والباحث الذى يستخدم هذا المنهج يلتزم بخطوات المنهج العلمى من الإحساس بالمشكلة وتحديدها وفرض الفروض وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج ، وعليه أثناء ذلك أن يحدد عينة الدراسة وفقاً للأساليب الإحصائية المتعارف عليها مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلى ليتسنى له تعميم النتائج ، كما أن عليه أيضاً تحديد الأدوات المناسبة لجمع بياناته من عينة الدراسة .

وهذا النوع من الدراسات يحتاج من الباحث أن يحدد موضوعه تحديداً كمياً، ويحتاج منه تكاليف باهظة وخاصة عندما تكون العينة كبيرة .

ب . دراسة العلاقات : Relationships

ومنها الدراسات الارتباطية والدراسات السببية المقارنة ، وتهدف الدراسات الارتباطية إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط الموجود (الموجب أو السالب) وقوة الارتباط ، أما الدراسات السببية المقارنة تتعدى الكشف عن الارتباط بين متغيرين إلى الكشف عن مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر بحيث يكون أحدهما سبباً والآخر نتيجة له (أحمد سليمان عودة وفتحي حسن ملكاوى ، ١٩٨٧) .

جـ. الدراسات التطورية :

وهذا النوع من الدراسات يتناول التغيرات التى تحدث فى بعض المتغيرات نتيجة مرور الزمن ، ورصدها ، وتحليلها ، ومن أوضح الدراسات التطورية دراسات التطور الاجتماعى للعاملين وهى تتبع إحدى طريقتين :

الأولى : الطريقة المستعرضة cross-sectional وهى تقيس مقدار الصفة عند مجموعة مختلفة من الأفراد فى وقت واحد فمثلاً يقوم الباحث باختيار مجموعة من الأفراد مختلفى الأعمار (من عمر ٦سنوات ، ومن ٨سنوات ..) ولكن متماثلين فى الصفات الأخرى كالجنس والطبقة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، وهنا يكون عدد الأفراد كبير وعدد قليل من المتغيرات التى يتم قياسها (Wittig, 1977، فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧).

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها اقتصادية وتعطى نتائج سريعة يمكن تعميمها ، ولكن يعاب عليها صعوبة امكانية المماثلة بين المجموعات ، ولا تعطى

صورة كاملة عن المنحنيات الفردية ، وصعوبة تفسير النتائج نظـراً لأن الفـروق الناتجة قد لا ترجع إلى العمر الزمنى وحده (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

الثانية : الطريقة الطولية Longitudinal وفيها يتم قياس الصفة أو المتغير الذى يكون موضوع الدراسة مرة بعد مرة فى نفس المجموعة من الأفـراد أثنـاء مرور فترات زمنية محددة (wittig, 1977 ، أحمد سليمان عودة وفتحـى حسـن ملكاوى ، ١٩٨٧) .

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنه يمكن تثبيت جيمع المتغيرات مـا عـدا السن ، وتمكن من رسم منحنيات فردية وجماعية ، ولكن يعاب عليها أنها مكلفـة وتحتاج إلى وقت طويل وأن يبدأ الباحث بعدد كبير من الأفراد ، بالإضافـة إلـى صعوبة تعميم النتائج ، وعدم إمكانية ادخال أى تعديلات بعد بداية الدراسة (فـاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧ ، هدى برادة وفاروق صادق ، ١٩٨٥)

د . دراسة الحالة : Case study :

هذا النوع من الدراسات الوصفية يزودنا ببيانات كمية وكيفيـة وبطريقـة عملية دقيقة عن وحدة معينة (فرد ـ أسرة ـ مؤسسة ـ نظام اجتماعى ـ مجتمـع محلى أو قومى) ، وتتضمن هذه البيانات جوانب شخصية وبيئية ونفسية وغيرهـا ، بما يمكن من الوصف التفصيلى المتعمق للحالة وموضوع الدراسة (أحمد سـليمان عوده وفتحى حسن ملكاوى ، ١٩٨٧) .

وهذا النوع من الدراسات يستخدم فى مبادين متعددة ومتنوعة مثل دراسـة النمو فى علم النفس الارتقائى ودراسة الخدمة الاجتماعية والأسرية والعلاج النفسى والتوجيه والارشاد الذى يقدم للعاملين (فيصل عباس ، ١٩٨٣).

وفى هذا الأسلوب يهتم الباحث بالتعمق فى فهم الموقف والعوامل المتفاعلة فيه ، بالاعتماد على وسائل متعددة لجمع البيانات منها دراسة تاريخ الحالة والمقابلة والأساليب الاسقاطية والاختبارات السيكولوجية (سيد محمد خيرالله وممدوح الكنانى، ١٩٨٧) .

ويعاب على دراسة الحالة أن عنصر الذاتية والحكم الشخصى موجود فى اختيار الحالات وفى تجميع البيانات ، وصعوبة تعميم النتائج التى يتم التوصل إليها، كما أنها تحتاج إلى الوقت والجهد والمال .

٣.المنهج التجريبى :

هذا المنهج استعاره علم النفس الإدارى من العلوم الطبيعية والبيولوجية، وفيه تستخدم وسائل دقيقة للقياس ويمارس ضبطاً على الظروف التى تفسر الظواهر الاجتماعية والنفسية والإدارية كما تتمثل فى خطوات المنهج العلمى فى البحث .

والباحث الذى يستخدم هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرات التى يتناولها بالدراسة ، بل يسعى إلى ضبط وتغيير متعمد للعوامل ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل منتظم ، من أجل تحديد الأثر الناتج عن هذا التغيير ، وتقديم تفسير له ، وهذا التغيير والضبط فى ظروف الواقع ومحاولة إعادة بنائه فى موقف تجريبى يسمى عادة بالتجربة Esperiment ويهدف إلى إنشاء علاقة سببية بين المتغيرات (أحمد سليمان عودة ، وفتحى حسن ملكاوى، ١٩٨٧) .

ويقوم هذا المنهج على خمس خطوات (هدى براده وفاروق صادق،١٩٨٥) هى :ـ

أ. صياغة المشكلة :

يبدأ البحث بتقرير وجود مشكلة ما ، والمشكلة قد تكون موقفاً علمياً من قبيل المشاكل الصحية الفردية أو المشكلات الاجتماعية أو الإدارية ، ومن ذلك مثلاً لو زاد ترك العمل أو الغياب بمعدل مزعج فإن الإدارة تتحير فى العوامل التى تكمن وراء الغياب مثلاً ، ومن ثم فهم فى موقف يمثل مشكلة عملية لابد من حلها تحقيقاً للصالح العام داخل المنشأة .

والباحث فى هذه الخطوة عليه أن يصوغ مشكلته صياغة دقيقة ومحددة لأن فى ذلك توفيراً لجهده ، كما يساعده ذلك فى تحديد نوع الدراسة والمنهج والأدوات التى سيعتمد عليها فى دراسته .

ب. جمع البيانات :

وهذه الخطوة تتضمن استعراضاً للإطار النظرى والدراسات السابقة المتصلان بالموضوع موضوع الاهتمام من جانب الباحث وهذا يزيد الباحث بصيرة بطبيعة المشكلة ويزداد فهمه لها وللمتغيرات التى تؤثر فيها .

كما ينصب اهتمام الباحث فى هذه الخطوة أيضاً على جمع الحقائق عن أوصاف الظاهرة التى قد تكون لها أهميتها فى حل المشكلة وذلك بالاعتماد على المقابلات أو الملاحظة المبدئية ..

جـ. تكوين الفروض :

الفروض تخمينات ذكية يجيب بها الباحث عن التساؤلات المثارة فى خطوة تحديد المشكلة ، وهذه الفروض لابد أن تبنى على الدراسات السابقة والملاحظات المبدئية التى قام بها الباحث ، وتشير إلى النتائج المتوقعة وتتمضن تفسيرات مبدئية

وتصاغ فى عبارات تحدد العلاقة بين ثلاثة أنواع من المتغيرات (فـاروق السـعيد جبريل ، ١٩٨٧)،هى :

ـ المتغير المستقل :

وهو العامل الذى يتحكم فيه الباحث عن قصد فى التجربة بطريقة معينـة ومنظمة اما بالتثبيت أو العزل أو التغير ، وهو العامل أو الظروف التـى تعتـبر مسئولة عن وقوع الظاهرة موضع البحث والدراسة .

ـ المتغير التابع :

وهو الفعل أو السلوك الذى يراد قياسه أو دراسته والذى يتوقف حدوثه على المتغير المستقل .

ـ المتغيرات الوسيطة أو الدخيلة :

وهى المتغيرات التى تؤثر فى المتغير التابع والتى يحاول البـاحث عـزل آثاراها عن هذا المتغير ، وذلك بتثبيتها مثل بعض المتغيرات الوسيطة الخارجيـة التى قد تؤثر فى المتغير التابع كالضوضاء أثناء إجراء التجربة .

د .اختبار صحة الفروض :

وهنا يصوغ الباحث تصميمه التجريبى الذى يقوم على اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلى ويقسمها إلى مجموعتين : مجموعة تجريبية يقيس الباحث علـى أفرادها العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع فى ظل ظروف معينة أدخلها عليها ، ومجموعة ضابطة تسير ظروفها طبيعية تستخدم للمقارنة فقط ، ويزاوج البـاحث بين المجموعتين فى كل المتغيرات الدخيلة مثل السن والجنس .. حسبما يقتضـى الغرض .

وفى هذه الخطوة أيضاً ينتقى الباحث أدواتــه التـــى يتوافــر فيــها الدقـــة والموضوعية ، ويقوم بقياس الأبعاد التى تقوم عليها فروضه ويعالج نتائج القيـــاس إحصائياً فى ضوء الأسلوب الإحصائى المناسب .

هـ. الوصول إلى النتائج وتطبيقها :

الخطوة السابقة تتيح للباحث الوصول إلى نتائج نهائية للبحث والتى قد تتفق أو تختلف مع الفروض التى بدأ بها بحثه ، ويمكن للباحث التأكد من صحة نتائجـــه عن طريق إعادة التجربة فى ظروف مشابهة أو غير مشابهة للظروف الأول .

وعلى الباحث بعد ذلك أن ينقل نتائج بحثه إلى مجال الاستفادة منها عملياً .

والمنهج التجريبى يتميز بأنه أقرب إلى الموضوعيـــة ، ويتيــح للبـــاحث السيطرة على العوامل المؤثرة على الظاهرة المدروسة ، وأن يغير مـــن ظـــروف التجربة ليرى الآثار المترتبة على ذلك ، ولكن يعاب على هذا المنهج بأنه ليس من الميسور دائما إخضاع كل الظواهر الاجتماعية والإدارية للدراسة التجريبيـــة ، وأن احضار الظاهرة الاجتماعية والإدارية للمعمل يذهب بأصالتها ويخلع عليـــها جـــواً زائفاً ومن ثم لا يمكن تعميم نتائجها على الظواهر الطبيعية التى نشاهدها فى الحياة الاجتماعية والعملية (أحمد عبدالعزيز سلامه وعبدالسلام عبدالغفار ،١٩٨٠)

٣. المنهج التاريخى :

وتعتمد هذه الطريقة على البعد التاريخى فى دراســـة الظـــاهرة أى تتبـــع الظاهرة لفترة زمنية معينة قد تطول إلى سنوات ، وهذا المنهج يستخدمه البـــاحثون الذين يشوقهم وتستهويهم معرفة الأحوال والأحداث التى جـــرت فـــى المـــاضى ، ويحاول الباحثون إحياء خبرات المجتمع البشـــرى الماضيـــة فيجمعـــون الحقـــائق

ويفحصونها ، وينتقون منها ويحققونها ، ويرتبونها وفقاً لقواعد معينة ، ويكدون في تفسير هذه الحقائق بطريقة ناقدة ، ويطبقون الطريقة العلمية في بحث التطور الاجتماعي والإداري .

وعندما يقوم الباحث في مجال الإدارة بدراسة تاريخية فإنه يقوم عادة ببعض الأنشطة التي يشترك فيها مع غيره من الباحثين ، ولكن طبيعة مادته تواجهه ببعض المشكلات المتميزة وتطلب منه تطبيق قواعد وأساليب خاصة في انتقاء المشكلة وجمع المادة العلمية ونقدها ، وصياغة الفروق التي تفسر الظاهرة التي يدرسها وتفسير النتائج التي يتوصل إليها .

وفي خطوة جمع المادة العلمية في ظل المنهج التاريخي ، فإن الباحث يلجأ إلى المصادر الأولية مثل أقوال وتقارير شهود العيان الموثوق بهم والشواهد المباشرة والمحاضر الرسمية والوثائق ويلجأ الباحث أيضاً إلى السجلات الرسمية والشخصية والمصورة والميكانيكية والتراث الشفوي والمواد المنشورة ، ويلجأ كذلك إلى الآثار المادية والمطبوعات والمخطوطات .

ويلزم الباحث في البحث التاريخي التدقيق في الوثائق التاريخية ، فنقد المادة العلمية خطوة هامة من خطوات هذا المنهج ، ونقد الوثائق التاريخية إما أن يكون نقداً خارجياً فيه يتأكد الباحث من صحة المادة العلمية ومدى مطابقتها لما كانت عليه في الأصل والتأكد من المصدر الذي تنسب إليه الوثيقة ، وأما أن يكون النقد داخلياً وفيه يكون على الباحث التأكد من معنى وصدق المادة العلمية وقراءة الوثائق بعين مؤلفها ومدى الثقة في المؤلف كحجة ، وهل كان المؤلف محقاً في إيمانه بما كتب ، والتعرف على الاختلاف في الروايات . (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧ ، عبدالباسط عبدالمعطي ، ١٩٨٧) .

ثانياً : نماذج من أدوات جمع المعلومات :

يلزم للباحث فى ميدان الدراسات الإدارية أن يستخدم أدوات للحصول على المعلومات التى تلزم لحل المشكلة موضع اهتمامه ، ويجب عليه أن يكون ملماً بطبيعة هذه الأدوات وقادراً على استخدام كل منها ، وفيما يلى نلقى الضوء على بعض الأدوات التى تستخدم فى هذا المجال وهى:

المقابلة (الاستبار)(*) Interview:

تعددت التعريفات للمقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات ، وتتفق فيما بينها على أن المقابلة تفاعل لفظى بين فردين فى موقف مواجهة ، يحاول أحدهما استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر وذلك بتوجيه بعض الأسئلة إليه حسب خطة معينة ، وبما يساعد على الحصول على معلومات تستخدم فى التوجيه والتشخيص والعلاج (عبدالباسط عبدالمعطى،١٩٨٧).

وتتضمن المقابلة عدة عناصر هى : التبادل اللفظى بين أطرافها مع الاهتمام بمعنى الألفاظ ، والمظاهر التعبيرية والحركية لأنها توسع معنى العنصر اللفظى ، وكذلك التعليقات من جانب الفاحص التى تساعد على خلق جو يساعد المفحوص على التحرر من القلق والخجل أثناء المقابلة (سيد خيرالله وممدوح الكنانى ،١٩٨٧)

وتعد المقابلة أداة هامة من أدوات جمع المعلومات وتتمتع بعدة مميزات (أحمد سليمان عودة وفتحى حسن ملكاوى ، ١٩٨٧) ومن أهمها :

(*) يطلق على المقابلة استبار لأنها تهدف إلى سبر غور الأشياء والأشخاص .

- يمكن استخدامها فى الحالات التى يصعب فيها استخدام الاستبيان كأن تكون العينة من الأميين .
- تتميز بالمرونة حيث تتيح المناقشة مع المفحوص مما يوفر عمقاً فى الإجابات .
- تستجر معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها بأى طريقة أخرى .
- توفر مؤشرات غير لفظية تعزز الاستجابات وتوضح المشاعر كملامح الوجه وحركة اليدين والرأس .
- توفر الحصول على إجابات من معظم من تتم مقابلتهم مقارنة بالاستبيان .

ومع هذه المميزات التى تتمتع بها المقابلة فإننا نجد لها حدود ترتبط بها كأداة لجمع المعلومات (آمال صادق وآخرون ، ١٩٩٣) .

- كثرة التكاليف وتحتاج لوقت وجهد كبيرين .
- تحتاج إلى كوادر ماهرة من الباحثين المدربين للقيام بها .
- تعتمد على التقدير اللفظى للمبحوث وقد لا يكون صادقاً فيما يدلى به من بيانات .
- تحتاج إلى فترة لتحليل بياناتها .
- تتم – معظم الأحوال – من خلال موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث وهذا قد يسبب الحرج للبمحوث مما يؤثر فى إجاباته .

تباينت أنواع المقابلة لدى الكتاب بتباين معاييرهم فى التصنيف ، وأكثر المحاولات وضوحاً وبساطة للأستاذ الدكتور مصطفى سويف (١٩٧٠) وفيما يلى أهم ميادين المقابلة وأنواعها :

- من حيث عدد القائمين بها : مقابلة فردية ومقابلة جماعية .
- من حيث عدد المبحوثين : مقابلة فردية ومقابلة جماعية .
- من حيث المضمون : مقابلة استفهامية ومقابلة استفهامية تفسيرية ومقابلة استفهامية مع الملاحظة ، ومقابلة استفهامية تأثيرية .
- من حيث مستويات التقنين : مقابلة حرة ، مقابلة مقننة .
- من حيث طبيعة المتغيرات التى يدرسها الباحث : الميدان الاكلينيكى ـ ميدان التفاعلات الاجتماعية السوية .
- من حيث توقيت استخدامها فى خطة البحث : مقابلة تمهيدية ـ مقابلة كأداة رئيسة فى صلب البحث ـ مقابلة كأداة للتعمق فى نهاية البحث .
- من حيث أعمار المبحوثين : مقابلة الراشدين ـ مقابلة المراهقين .

وهناك بعض المبادئ العامة على الباحث أن يراعيها عند استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات ومع ملاحظة بعض التباينات التى ترتبط ببعض أنواع المقابلة دون البعض الآخر ، ومن هذه المبادئ ما يلى : (عبدالباسط عبدالمعطى ، ١٩٨٧).

١- التحضير للمقابلة من ناحية تحديد نوعها ، وهدفها ودورها فى البحث وتحديد الأسئلة التى ستوجه للمبحوث ، وتدريب من يقوم بالمقابلة .

٢- إجراء المقابلة وعلى القائم بها أن يبدأ بمقدمة مختصرة حول البحث وأهدافه والسرية التامة لما يجمع من بيانات ، ثم عليه أن يهيئ المكان والظروف لإجراءالمقابلة ، ثم تأتى خطو توجيه الأسئلة للمبحوث مع الاهتمام بالأسئلة المنصبة على الموضوع والتدرج من العام إلى الخاص مع عدم ملاحقة المبحوث بالأسئلة ، ثم يتلو ذلك خطوة إنهاء المقابلة فى جو ودى لا يقل الاهتمام به عن الجو السائد أثناء المقابلة ، وأخيراً تأتى خطوة تسجيل المقابلة وهذا هو العائد النهائى لها ، والذى من أجله تمت العمليات السابقة ، وقد يكون التسجيل من الذاكرة أو باستخدام التسجيل الصوتى أو بتقدير استجابات المفحوص على مقياس تقدير تم إعداده قبل المقابلة .

الملاحظة (المشاهدة) Observation:

الملاحظة عبارة عن مباشرة لأشكال السلوك الذى ندرسه ، وهى مورد خصب للحصول على معلومات وبيانات حقيقية وواقعية ومفيدة وقيمة عن السلوك الظاهر للأفراد .

والملاحظة التى نهتم بها الآن هى الملاحظة العلمية التى تسعى إلى تحقيق هدف واضح المعالم ، وتحدث عن قصد ، وبصورة منظمة وتسجل نتائجها بنظام وفى ترابط وتناسق هادف ، وتخضع للضوابط العلمية من حيث ثباتها وصدقها ودقتها (آمال صادق وآخرون ، ١٩٩٣) .

وهناك محاولات كثيرة لتحديد أنواع الملاحظة وأساليبها ، وانتهت هذه المحاولات إلى تقسيم الملاحظة إلى أنواع (Good and Hatt, 1952 ،عبدالباسط عبدالمعطى ، ١٩٨٧) منها :

الملاحظة البسيطة :

ويقصد بها معاينة الظاهرات كما تحدث تلقائياً ، وفى ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمى أو استخدام أدوات أو أساليب من شأنها أن تقنن إجراء عملية الملاحظة أو البيانات التى يتم التوصل إليها بواسطتها (عبدالباسط محمد حسن ، ١٩٦٦) ؛ وهذا النوع من الملاحظة يشمل الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة .

أ ــ **الملاحظة بدون مشاركة** : وهى التى لا يكون فيها الملاحظ مشتركاً فى الشىء الذى يلاحظه ، ومن مميزاتها أنها تقلل من تأثير أى ضبط يقوم به الباحث لأن المبحوث يكون تلقائياً فى تصرفه ، وتقلل من التحيز الناتج عن تأثير الباحث وما يتركه من انطباعات على الجماعة ، ولكنها لا تكون مناسبة إلا فى دراسة الجماعات الصغيرة والصور الواضحة من التفاعل والسلوك .

ب ــ **الملاحظة بالمشاركة** : وهى تلك الملاحظة التى يقوم فيها الباحث بمشاركة واعية منظمة فى نشاطات الحياة الاجتماعية وفى اهتمامات الجماعة بهدف الحصول على بيانات تتعلق بالسلوك الاجتماعى أو الإدارى وذلك عن طريق اتصال مباشر يجريه الباحث من خلال مواقف اجتماعية محددة ، وقد تكون هذه الملاحظة صريحة يعلن الباحث فيها عن نفسه لمجتمع البحث أو قد تكون مستترة لا يفصح فيها الباحث عن نفسه لمجتمع البحث (Stacey, 1969) .

الملاحظة المنتظمة :

وهى ملاحظة تخضع للضبط العلمى الذى قد يأخذ صورة أو أكثر من صور الضبط لمكونات الملاحظة وعناصرها ، وهى تتم من خلال تخطيط وتحديد

مسبقين لإجرائها ويشمل ذلك تحديد موضوعات الملاحظة والأسئلة المراد الإجابة عليها والبيانات المراد جمعها (عبدالباسط عبدالمعطى، ١٩٨٧) .

ولكى تكون الملاحظة منظمة يجب أن تتوافر فيها عدة شروط (أحمد عبدالعزيز سلامه وعبدالسلام عبدالغفار ، ١٩٨٠ ، فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) نذكر منها :

أ ــ يجب تحديد عينة الأفراد التى ستتم ملاحظتها ويجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلى الذى ستعمم عليه النتائج .

ب ــ يجب تحديد جوانب السلوك التى ستتم ملاحظتها ، تحديداً دقيقاً كما يجب تحديد المواقف التى تتم فيها الملاحظة وأنواع السلاك المعبرة عن تلك الجوانب.

جـ ــ لا يجب أن يعلم الفرد موضع الملاحظة أنه تحت الملاحظة حتى يسلك السلوك الطبيعى التلقائى .

د ــ يجب أن يشترك أكثر من باحث فى عملية الملاحظة ، فإذا أغفل أحدهم أمراً لا يغفله الآخر ، ويكتفى بما هو موضع اتفاق من الملاحظين .

هـ ــ يجب استخدام الأدوات المساعدة التى تساعد على دقة وكفاءة وكفية الملاحظة . ومن هذه الأدوات(*) قوائم الشطب وسلالم التقدير والسجلات اليومية ومقاييس العلاقات الاجتماعية .

(*)لمزيد من المعلومات عن هذه الأدوات يمكن الرجوع إلى سامى عريفج وخالد حسين مصلح ، ١٩٨٥.

وهناك بعض الحدود على استخدام الملاحظة كطريقة لجمع المعلومات ، ومن هذه الحدود ما يلى (عبدالباسط محمد حسن ، ١٩٦٦ ؛ سيد خيرالله وممدوح الكنانى ، ١٩٨٧ت) .

١- تصلح الملاحظة فى دراسة الجماعات محدودة الحجم ، كالجماعات الصغيرة .

٢- بتباين استخدام أنواع الملاحظة تتباين وحدة الملاحظة ــ فرد ــ أو جماعة ــ وحالاتها العامة .

٣- لا تساعد الباحث على دراسة بعض صور التفاعل الاجتماعى .

٤- لا تصلح لدراسة أشياء وقعت أو سوف تقع مستقبلاً ولكن تصلح فى اللحظات الآنية .

٥- تحتاج لاشتراك أكثر من ملاحظ لأن ذلك يوفر التكامل ويحد من تحيز الباحث .

٦- تتأثر الملاحظة بالإطار المرجعى الذى يحدد وجهة نظر الباحث وانتمائاته.

٧- عملية الضبط التى تستخدم فى الملاحظة المنظمة قد تؤثر فى تلقائية المواقف الاجتماعية .

٨- تحتاج للتسجيل الفورى للملاحظات .

٩- تحتاج إلى ملاحظين على درجة مناسبة من الوعى بحيث لا يخلط بين ما يحدث وتفسيره لما يحدث ، بل يكتفى بأن يقوم بدور آلة التصوير والتسجيل .

وبالرغم من هذه الحدود على استخدام الملاحظة ، إلا أنها ذات مزايا عديدة من أهمها (أحمد سليمان عودة وفتحى حسن ملكاوى ، ١٩٨٧) .

١- توفر معلومات عن السلوك الملاحظ فى أوضاع طبيعية (واقعية) .

٢- استخدامها فى مواقف ومجالات مختلفة ولمراحل عمرية متباينة .

٣- توفر قدرة تنبؤية عالية نسبياً وذلك للتشابه النسبى لظروف السلوك الملاحظ مع السلوك المنتظر .

٤- توفر الملاحظة معلومات (بيانات) كمية ونوعية .

٥- تنفرد فى الحصول على معلومات لا يمكن توفيرها بطريقة غيرها، كما هو الحال فى بحوث الميدان والتى تحتاج إلى تسجيل مستمر للملاحظة .

٦- التفاعلات التى يصعب وصفها والتى يمتنع الأفراد عن التحدث فيها يمكن إخضاعها للملاحظة .

الإستبيان Questionnaires :

الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات البحثية ومن أكثرها شيوعاً، وهى تتضمن مجموعة من الأسئلة (المفتوحة أو المغلقة)[*] أو الجمل الخبرية تتطلب

[*] الأسئلة المفتوحة يترك فيها الحرية للمبحوث لكى يجيب عليها بعبارات ومفردات لغته هو ، أما الأسئلة المغلقة يعرض فيها على المبحوث بدائل ثابتة محددة للإجابة على الأسئلة .

الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث ، ولا يشترط في تطبيقها أن تتم من خلال موقف مواجهة .

وتستعمل الاستبيانات في سؤال الفرد عما يعرف ، أو ما يعتقد ، أو ما يتوقع أو ما يشعر به أو ما يزمع عمله ، أو ما يفعله ، أو ما يشعر به مع ذكر الأسباب التي يعلل بها رأيه (سيد خيرالله وممدوح الكناني ، ١٩٨٧) .

وهناك معايير مختلفة اعتمد عليها في تحديد نوع الاستبيان وفيما يلي هذه المعايير وأنواع الاستبيان (نجيب اسكندر وآخرون ، ١٩٦٠) .

أ. أنواع الاستبيان من حيث درجة التقنين :

وهنا يمكن التمييز بين استبيان مقنن Standarardized وآخر أقل تقنيناً Less standardized وفي حالة الاستبيان المقنن تعرض الأسئلة بنفس الصياغة والترتيب على كل المبحوثين ، فهو يعتمد على تحديد الأسئلة وعددها ومضمونها وترتيبها وصياغتها ، ويتفاوت بين تقييد متغيرات الإجابة أو ترك المبحوث يعبر بلغته . أما الاستبيان الأقل تقنيناً فقد تكون الأسئلة مفتوحة تماماً وقد لا تعطى بنفس الترتيب وقد تتبدل صياغتها في ضوء الموقف ، وحسب اللغة التي قد يفهمها المبحوث ، وهي في هذه الصورة تشكل صعوبة في تحليل نتائجها إحصائياً ، ولكنها قد تكون ضرورية أحياناً لعمل الاستبيانات المقننة .

ب. أنواع الاستبيان من حيث طريقة التطبيق :

في ضوء طريقة تطبيق الاستبيان وإدارته يمكن أن نميز بين نوعين من الاستبيانات : استبيان مدار ذاتياً من قبل المبحوث والذي يرسل إليه بإحدى الطرق والاستبيان المدار من قبل الباحث والذي يطبق عن طريق المقابلة الشخصية .

جـ- أنواع الاستبيانات من حيث عدد المبحوثين :

وهنا يمكن التمييز بين استبيان يعطى لكل مبحوث بمفرده واستبيان آخر يعطى للمبحوثين مجتمعين .

ونلفت النظر إلى أن هذه الأنواع لا توجد نقية تماماً أى أن هناك تداخلاً بين هذه الأنواع فمثلاً هناك استبيان مدار من قبل المبحوث ومقنن أو أقل تقنيناً .

وتتمتع الاستبيانات كأداة لجمع البيانات بعدة مزايا متى أحسن بناؤها وتطويرها من قبل باحثين مدربين ومتى أعطى لها ما تستحقه من جهد وعناية ومن هذه المزايا (أحمد سليمان عوده وفتحى حسن ملكاوى،١٩٨٧).

- اقتصادية حيث تمكن الباحث من جمع بيانات من عينة كبيرة وفى فترة زمنية قصيرة .
- تعرض أفراد العينة لنفس الفقرات بنفس الصورة .
- لا يدع المجال للباحث لأن يتدخل فى إجابات المفحوص متى قورن بالملاحظة أو المقابلة .
- يعطى الحرية للمفحوص فى اختيار المكان والوقت الذى يناسبه للإجابة .

والاستبيان كطريقة لجمع المعلومات لها بعض العيوب التى قد تطغى على المزايا السابقة متى لم ينتبه الباحث إليها ويحاول تلافيها ، وأهم هذه العيوب (آمال صادق وآخرون ، ١٩٩٣) .

- يفتقد المبحوث توجيه الباحث عند الإجابة على أسئلة الاستبيان ولذلك قد يترك المبحوث بعض الفقرات بلا استجابة أو أنه يستجيب على الفقرات بغير المطلوب .

- يفتقد الباحث اتصاله بأفراد الدراسة مما يحرمه مـن ملاحظـة رد الفعـل لديهم.
- لا تصلح الاستبيانات إلا مع المثقفين لأنها تحتاج إلى قدرة علـى القـراءة والفهم وهذا قد لا يتوافر لدى عدد كبير من الأفراد .
- تقل صلاحية الاستبيان مع عدد الأسئلة الكبير الذى يـترتب عليـه ملـل المبحوث وعدم إجابته على بعض الأسئلة .

الفصل الثالث
سيكولوجية الإدارة

- مقدمة .
- وظائف الإدارة .
- أنماط المديرين .
- تأثير المدير فى الآخرين .
- تنمية المديرين .
- مبادئ الإشراف الجيد .

الفصل الثالث

سيكولوجية الإدارة

مقدمة :

الإدارة عملية اجتماعية تتمكن من خلالها الجماعة المتعاونة من تحقيق أهدافها على ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والأنماط السلوكية السائدة فى وسط بيئة معينة .

ويرى على السملى (د.ت) أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة ، بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة .

وأصبحت الإدارة علم وفن ومهنة :

- الإدارة " فن " حيث يمكن القول بأن ألوان النشاط التى تعتبر فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف فى تطبيق المعارف والمعلومات .
- الإدارة " علم " حيث تستند إلى أصول عملية يعتمد عليها رجل الإدارة فى ممارسته لعمله .
- الإدارة " مهنة " حيث نجد فيها معالم المهنة وخصائصها ، فهى تقوم على مجموعة من المعارف ولها ميثاقها الأخلاقى ، وتقدم خدمة للآخرين وتعتمد على النشاطات العقلية .

ومما سبق يتضح لنا الآتى :

- العمل الإدارى له عدة عناصر هى : الأهداف ـ الموارد ـ السياسات ـ الخطط البرامج ـ البيئة ـ والقيود .
- هدف الإدارة هو تحويل الإمكانات المادية والبشرية إلى ناتج عينـى أو خدمات .
- تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على مدى كفاءة الإدارة (عنصر التنظيم) .

وإذا ربطنا بين طبيعة السلوك المميز للإنسان وبين العمـل الإدارى فإننا نستطيع أن نعرف السلوك الإدارى على أنه السلوك الذى يؤثر فى نشاط المنظمة ويوجه الجهود نحو تقرير الأهداف والسعى نحو الوصول إليها .

وظائف الإدارة :

والدراسات الحديثة التى تناولت العملية الإدارية ، أجمعت علـى أن العملية الإدارية تشمل الوظائف الأساسية الآتية (سـيد صبحـى ، ١٩٨٦ ؛ أحمد صقر عاشور ، ١٩٨٦) .

١- التخطيط:

وهو بحث السياسة العامة للمنشأة ووضع برنـامج شـامل للعمـل وتوزيعه ، وذلك بالتعاون مع العاملين ليصبح كل منهم على بصيرة بما يعمل ومتحملاً نصيبه من المسئولية .

وهو أولى مهام الإدارة ، ويتطلبه كل عمل تقــوم بــه ، ويتضمــن الاختيار من بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة مــن أجل تحقيق ما تسعى إليه المنشأة .

٢.التنظيم :

وهو النتيجة الطبيعية للتخطيط ، وهو يتطلب تنظيم المصادر البشرية والمادية بطريقة أكثر فاعلية لتستخدم جميعاً فى تحقيق الأهداف .

وهو يجمع بين الأعمال المطلوب اتمامها وبين الأنمــاط الســلوكية والقدرات اللازمة لها فى إطار يحدد المسئوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكل يؤدى إلى تحقيق الأهداف .

وبذلك يكون هو وضع الخطة موضع التنفيذ ، بتقسيم العمــل علــى جميع العاملين كل حسب تخصصه ، وتوفير الوسائل الممكنة للتنفيذ .

٣.التوظيف :

وفى ذلك تهتم الإدارة بتدبير مايلزم المنشأة مــن القــوى العاملــة والاهتمام بما يتعلق بهم من حيث الاختيار ــ التعيين ــ التدريب ــ النقل ــ الترقية ــ التقاعد .

٤.التوجيه :

من المهام الضرورية التى يقوم بها المدير توجيه العاملين بالمنشــأة ولا يقتصر الأمر هنا على النواحى الفنية بل يتعدى ذلك إلى نواحى الســلوك داخل المنشأة .

وذلك بهدف جعل الأفراد يعملون كجماعة مُتعاونة ، ويتم ذلك عـــن طريق إصدار الأوامر وتفويض السلطة والاتصالات والتنسيق بيـــن جـــهود العاملين وتكوين الدوافع والقيم فى إطار العمل .

٥.التنسيق :

ويقصد به تنظيم جهود العاملين وتحديد أعمالهم بحيث لا تتداخـــل أو تحدث ازدواجية فى العمل عند تكليفهم بما يقومون به من أعمـــال ، بحيـــث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف المنشأة .

٦.الرقابة والتقويم:

ويقصد بالتقويم المراقبة أو الإشراف على سير العمـــل مـــن بدايـــة الخطة حتى نهايتها ، وهو عملية مستمرة للعملية الانتاجية وللخطط والبرامج وجميع العاملين .

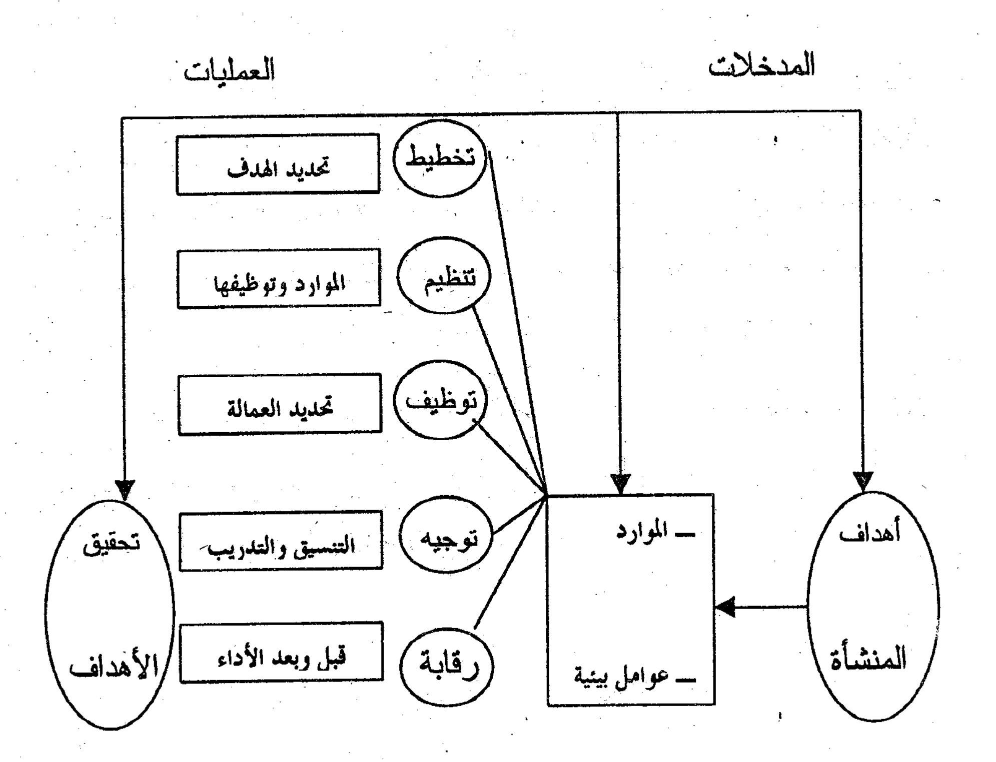
ويتضمن متابعة النتائج وتقويمها ، واستخدام النتائج كتغذية راجعـــة لمقارنتها مع الأهداف الموضوعة وادخال التعديلات فى التخطيط فى ضـــوء تلك النتائج .

كما أنه يتضمن قياس أداء المرءوسين والعمل على تصحيح مســـاره بغية التأكد من تحقيق أهداف المنشأة وتوظيف الخطـــط المرســـومة ومـــدى تحقيقها وتنفيذها.

وفى النهاية نقول بأن العملية الإدارية عملية متكاملة تقوم على تآزر كل هذه الخطوات السابقة (وظائف العملية الإدارية) وأنها تتم فى إطار اجتماعى منظم وبيئة معينة .

وأن التخطيط يمد المنشأة بالهدف المحدد ، ويكون التنظيم مسئول عن حشد الإمكانات البشرية والمادية في إطار من العلاقة بين السلطة والمسئولية ، والتوظيف يحدد المصادر البشرية وكمية العمالة ، والتنسيق يهتم بتضافر الجهود من أجل الأداء الفعال ، والرقابة تهتم بالتصحيح للمسار نحو تحقيق الأهداف (عبدالكريم درويش وليلى تكلا ، ١٩٧٥)

والشكل التالى يوضح الإطار الشامل للعملية الإدارية متى نظرنا إليها كنظام له مدخلاته ، وبه عمليات تجرى على هذه المدخلات وصولاً إلى المخرجات النهائية للعمل الإدارى .



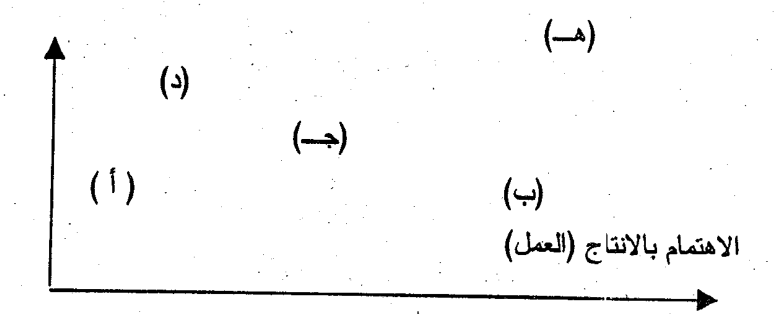
شكل رقم (١)

الإطار الشامل للعملية الإدارية

أنماط المديرين (*)

ركزت الكثير من الدراسات السابقة فى ميدان الإدارة علـــى بعديـــن أولهما شخصية المدير وثانيهما أسلوب المدير فى التعامل مـــع مرءوســـيه ، وتساءل البعض ما الذى يجعل المدير يختار أسلوباً دون آخر من الأســـاليب القيادية ؟

وللإجابة على السؤال السابق نرى أن هناك عاملان يتنازعان داخـــل المدير ، وهذان العاملان هما اهتمامه بالناس واهتمامه بالعمل أحدهما يجذبـــه إلى اليمين والآخر يجذبه لليسار وبين العاملين يتوزع المديرين فى عدد كبير من الأنماط كما يظهر من الشكل التالى (محمد حمزواى ، د.ت) .



شكل (٢)
أنماط المديرين

(*) يعتقد البعض أن مصطلح القائد والمدير مترادفين ، ولكنهما مختلفان ووفقاً لرأى فيدلر فإن القائد هـــو الفرد فى مجموعة وله مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة ، أما المدير فهو الشخص الـــذى يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم وهذا الدور يعطى المدير سلطة رسمية ومع ذلك فان هناك مديريـــن غير قادرين على القيادة بالمرة .

يتضح من الشكل السابق أن هناك عدداً كبيراً من النقاط يتوزع وفقاً لها المديرون حسب درجة اهتمامهم بالعمل أو العلاقات الإنسانية ، نذكر من هذه الأنماط ما يلى :

المدير الأوتوقراطى :

هذا النمط تمثله النقطة (ب) ويركز اهتمامه على العمل والنظام والأهداف على حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية التى تربطه بالعاملين بالمنشأة ، ويتبع هذا المدير نظام الإشراف المحكم على العاملين لعدم ثقته بهم ، ويستمد سلطته من مركزه فى الهيكل التنظيمى للمنشأة ، كما أنه يعتبر أن نجاح العمل هو نجاحه هو بغض النظر عن دور العاملين بالمنشأة الذين لا يسمح لهم المجال للمشاركة فى اتخاذ القرارات ، ومن ثم يسود جو المنظمة التوتر والقلق والتملق والنفاق ولذلك يتوقف العمل فى غيابه لأنه لا يتم دون رغبة ذاتية من العاملين .

وهذا النمط مرفوض من وجهة نظر الفكر الإدارى الحديث والتربية المعاصرة لأنه يهدم شخصية العاملين ونموها ، ويشيع جو من عدم الانسجام بين العاملين وكذا تنعدم فى هذا الجو الثقة المتبادلة بين أطراف العمل ، ويكون لهذا الجو تأثير سلبى على العمل وخاصة فى غياب المدير .

وهذا النمط ينظر إلى العملية الإدارية نظرة تقليدية قديمة تقوم على النظر إلى الطبيعة الإنسانية فى ضوء أن الإنسان بطبعه كسول ، وأنه غير قادر على تحمل المسئولية ، وأنه يفضل أن يقوده غيره وأنه مدفوع للعمل بالعقاب والتهديد ، وأنه ينظر إلى تحقيق أهدافه فقط دون الاهتمام بأهداف

المنشأة التى يعمل بها ، وأنه غير قابل للتغيير بطبيعته . (Hoy &Miskel, 1978;Mcgregor, 1960).

٢.المدير المتسيب :

هذا النمط من المديرين تمثله النقطة (د) وهو يهتم بكسب رضا العاملين على حساب أهداف المنشأة ، وهو يعتبر أن الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط ، ولذلك فهو يترك العاملين دون توجيه فلهم حرية التصرف ، ويقوم بتفويض السلطة (المسئولية) للمعاونين له تهرباً من تحملها، ويسود جو المنظمة الضياع والفوضى وينخفض ناتج العمل ، ومن ثم ففى ظل هذا المناخ تنعدم السيطرة على العاملين وتنعدم الروح المعنوية وتنعدم الرقابة والتوجيه .

وهذا النمط من الإدارة ينظر إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء أن الإنسان لا يحتاج إلى توجيه ، وأنه حر فى تأدية عمله ، ولا يحتاج إلى من يحدد له المسئولية ، وأنه قادر على اتخاذ القرار المناسب لعمله .

٣.المدير الديمقراطى :

هذا النمط من المديرين تمثله النقطة (هـ) ، فهو يهتم اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين ، ولذلك فهو يهتم بالمشاركة الفعالة من جانب العاملين فى عملية اتخاذ القرارات ، ويعتبر أن لكل فرد دوره فى تحقيق الأهداف ، ولذا فهو يوزع الأدوار بجعل الكل يشارك فى المسئولية ، ويقوم بتوضيح الأهداف لهم ، ويرى أن مركزه وسلطته تتوقف على رضا الجماعة ، ومن

ثم يسود المنشأة جو من الألفة والمحبة والثقة المتبادلة، ولكل ذلك لا يتوقف العمل فى غيابه .

وينظر هذا النمط إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء نظرة حديثة للإدارة تقوم على فكرة مؤداها أن الإنسان فى العمل يحب المخاطرة وتحمل المسئولية ويفضل أن يكون قائداً على أن يقوده الآخرين ، وأن الإنسان دءوب ويسعى دائماً لاشباع حاجاته ورغباته ، ولذا تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هى التعبير الحقيقى لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمنظمة . (Mcgregor, 1960) .

والنقطة (أ) بالشكل السابق تشير إلى نمط من المديرين ضعيف الاهتمام بالناس وضعيف الاهتمام بالانتاج ولذلك فهو مدير سلبى رضا الناس عنه ضعيف وانتاجيته ضعيفة أيضاً ، أما النقطة (جـ) فهى تشير إلى نمط من المديرين يهتم بالحلول الوسط ، فهو ليس قاطع لرأى أو حازم ولذلك فهو متردد ولا يؤثر فى المرءوسين من أجل تقديم أداء أفضل .

ويتوقف تفضيل المدير لنمط إدارى على آخر على عدة عوامل منها (سيد خيرالله ، ١٩٧٦) :

١- **قوى فى المدير نفسه :** حيث يتأثر سلوك المدير وتفضيله لنمط إدارى معين على قوى تعمل فى ثنايا شخصيته ومنها قيمه التى يؤمن بها ومدى إيمانه بحق العاملين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ومدى ثقته فى نفسه وفى مرءوسيه .

٢- **قوى فى المرءوسين** : أى مدى أخذ المدير فى إعتباره العوامل التى يمكن أن تؤثر فى سلوكهم مثل درجة الخبرة والكفاءة ومدى إدراكهم للأهداف واستعدادهم للمشاركة .

٣- **قوى فى الموقف** : فلكل موقف خواصه التى تؤثر على سلوك كل من المدير والمرءوسين ومن هذه القوى : نوع التنظيم وكفاءة الجماعة وفاعليتها وضغط الوقت .

والمدير الفعال عليه أن يحدث توافقاً بين طبيعته وميوله واحتياجات المرءوسين من أجل تحقيق أهداف المنشأة التى يعمل بها ، ويجب أن تتوافر لديه بعض المهارات (محمد منير مرسى ، ١٩٨٢ ، على السلمى ، د.ت) ويمكن تلخيصها فى :

١- **المهارات التصورية** : أى الكفاءة فى ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات وترقب الأحداث والنظرة إلى أهداف المنشأة فى ظل الإطار العام الذى تعمل ضمنه المنشأة أى ربط الجزء بالكل من الأهداف المنشودة .

٢- **المهارات الفنية** : أى أنه يجب أن يكون لديه الماماً بأساليب العمل وطرق ممارسته وحسن التصرف فى المواقف وهذا يتطلب منه أن يكون لديه قدر كاف من المعلومات والأصول العلمية والفنية عن الإدارة مثل : التخطيط ورسم السياسات وإعداد الموازنات وهذه المهارة يمكن تنميتها عن طريق برامج التدريب وكذا الاطلاع على الجديد فى الإدارة .

٣- **المهارات الإنسانية :** تعامل رجل الإدارة مع الآخرين يجب أن يقــــوم على مهارة التعرف على حاجات العاملين ومحاولة إشــــباعها ، وكــذا مهارة الاتصال الفعال من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيـــق الرضا لديهم . وهذه المهارة يمكن لرجل الإدارة أن ينميها عن طريـــق الاطلاع على نتاج البحوث المرتبطة بهذه المهارة ومدى العلاقة بيـــن المنشأة والمجتمع .

تأثير المدير فى الآخرين :

من أين يأتى تأثير المدير على المرءوسين ؟

وللإجابة على هذا التساؤل نفرق بين القيادة والرئاسة ، فالقيادة علــى اطلاقها لا تعنى بالضرورة القيادة الإدارية ، فالقيادة الإدارية تعرف على أنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم المحددة، ولكن من أين يأتى التأثير ؟ وهل هو قاصر على البعض دون البعض الآخر؟ وهل يرتبط بالسلطة الرسمية التى يتمتع بها الفرد ؟ ولذلك فإننا نفرق بيـــن أربع أنواع من الأفراد حسب درجة السلطة والتأثير الذى يتمتعون بهما وهذا ما يوضحه الشكل التالى : (محمد حمزاوى ، د.ت)

درجة التأثير على الآخرين

(جـ) قائد غير رسمى | (د) قائد إدارى
(أ) تابع | (ب) رئيس

السلطة الرسمية

شكل (٣)
علاقة السلطة بالتأثير على الآخرين

ويتضح من الشكل السابق ما يلى :

أ - **النوع الأول** : وهو ذلك الفرد الذى لا يملك سلطة وليس له تأثير على الآخرين ومن ثم فهو نموذج جيد للتابع .

ب ـ **النوع الثانى** : هو ذلك الفرد الذى يتمتع بقدر كبير من السلطة الرسمية بحكم موقعه من التنظيم (منصبه) ، وليس له تأثير على الآخرين ، ويلجأ للأوامر والتعليمات وسلطته فى الثواب والعقاب وبذلك يكون مثال جيد للرئيس .

جـ ـ **النوع الثالث** : له تأثير كبير على المجموعة دون أن يتمتع بأى سلطة رسمية ، فهو زميل ولكنه مطاع على مستوى التنظيم غير الرسمى ، ولذلك تحاول الإدارة الواعية أن تستمع إلى آرائه بدلاً من محاربته .

د ـ النوع الرابع : وهو يتمتع بحكم منصبه بالسلطة الرسمية ولكنه يملك التأثير على المرءوسين ويدفعهم إلى العمل وبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة وبذلك يكون مثال جيد للقائد الإدارى .

وهذا يوضح لنا أن مدى نجاح الرئيس فى عمله يتوقف على مدى قربه من دور القائد .

تنمية المديرين :

المدير هو أحد الدعائم الأساسية التى يعتمد عليها أى تنظيم فعال لذلك فإن تنمية مهارات وقدرات المدير من خلال التدريب المستمر هو أمر حيوى وضرورى ومهم حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغييرات الجديدة وعلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بواسطة المديرين .

والاستثمار فى التدريب لا يقل أهمية عن الاستثمار فى أى مجال آخر ، إلا أنه يحتاج إلى تكلفة عالية ، ويحتاج إلى كثير من الوقت والجهد ، ولا تظهر آثاره إلا فى المدى البعيد ، لكنه ادخار لإمكانات المنظمة تظهر آثاره بعد فترة زمنية .

ويجب أن تشمل برامج التدريب على عدة جوانب أهمها :

- معلومات عن أهداف المنظمة واتجاهاتها .
- الصفات التى يجب أن يتحلى بها رجل الإدارة .
- ملاحظة المدرب وهو يقوم بدور المدير للجماعة ثم النقد والمناقشة .

- ممارسة الإدارة والتبعية حتى يمكــن للمتــدرب إدراك أهميــة الــروح المعنوية .
- التدريب على عملية إتخاذ القرارات فى الوقت المناسب .
- غرس بعض الاتجاهات العقلية والخلقية التى تيسر التعامل مع الآخريــن كتقبل النقد والمبادأة ، وممارسة النقد الذاتى والتواضع وإنكار الذات .
- التدريب على استشعار مشكلات المنظمة وتوجيه الجهود لمواجهتها .

وبرامج التدريب متى تضمنت الجوانب السابقة ســوف ترفــع مــن الروح المعنوية للمتدربين من رجـــال الإدارة ، كمـــا ســيزيد اســتخدامهم للأساليب الديمقراطية، وبالتأكيد سيرتفع مستوى أدائهم لوظائفهم .

مبادئ الإشراف الجيد :

الإشراف Supervision هو فن العمل مع مجموعة مـــن النـــاس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية فـــى أداء العمــل ويتحقق الإشراف على أكمل وجه فى جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف ، وقد يكون الإشـــراف مــن أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التى ثبتــت صلاحيتها مع معظم الناس فى كثير من الأحيان وبطريقة ناجحـــة (فــاروق جبريل ، ١٩٨٧) .

ويعترف المشرفون ذوو الخبرة بعدم وجود طرق أكيـــدة ومحـــددة للعمل مع الناس عامة ، كما يعترفون بأن البشر لهم سمات فريدة يجـــب أن توضع فى الاعتبار عند تنمية علاقات العمل ، ورغم معرفة السمات الخاصة

للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخدمها المشرفون فى العمل مع الناس .

ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية للإشراف الجيد فى الآتى :

١ـ يجب أن يفهم الناس بوضوح ما المتوقع منهم :

إذ عندما ينضم شخص جديد للعمل ، فإنه فى العادة يتشوق لمعرفة المؤسسة التى يُدخلها والعمل المفروض القيام به ، أى ما ستكون وظيفته المحددة ، والمشرف المتدرب والقائد الناجح هو الذى يستفيد من ذلك الاهتمام المبدئى ، فى تحقيق ذلك المبدأ ، لأن الشخص قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعلم فيما بعد، وعلى أية حال الفرد الجديد بأى مؤسسة يجب أن يعرف مجموعة من الأشياء بعد أن يبدأ العمل مباشرة .

فيجب أن يعرف الفرد الجديد ، أهداف المؤسسة وكيفية تنظيمها وطريقة العمل فيها ونوع العمل بها وتاريخها وأسلوب الترقى فيها ، كما يجب أن يعرف طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال الزملاء الآخرين ، وأيضاً يجب أن يعرف أماكن الحصول على الأشياء التى يحتاجها ، وموقع مكان عمله وقواعد العمل فى المؤسسة ومعاييرها فى الحكم على جودة عمله.

٢ ـ يجب أن يتوفر الإرشاد للمرؤوسين فى أداء عملهم :

والإرشاد هنا يتضمن امداد المرءوسين بالمعلومات الجارية والتى تدور حولهم وقد تؤثر على عملهم ، كما يتضمن امدادهم بأحدث وأفضل المعلومات الفنية التى تتعلق بفروع تخصصهم المعينة فى محيط عملهم ، كما

يجب على المشرف أن يتأكد من أن كل مرؤوس يعــرف أفضــل الطــرق لإنجاز عمله الخاص ، وفوق هذا كله ، يجب أن يعمل المشرف على تنميــة شخصية المرعوسين ومحاولة علاج نقاط الضعف بها .

٣ ـ يجب تقدير العمل الجيد دائماً :

يرى كل مشرف محنك وذو خبرة أن هذا المبدأ سليم ، ذلك أن الناس يحبون الإحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكــثر حيــن يلاحــظ المشــرفون مجهوداتهم ويمدحونها ، والخوف من المبالغة في التقدير كثــيراً مــا يمنــع المشرفين من تقديم المديح مطلقاً ، وما نود أن نشير إليه هنا هو أن التقديــر يجب أن يتناسب مع مستوى جودة العمل ومع سياسات المؤسسة والجماعــة التي يعملون في إطارها .

٤ ـ أن العمل الهابط يستحق النقد البناء :

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير ، لكن يبدو صحيحاً أن العمــل دون المستوى يجب أن يقدر ــ تقديراً مناسباً ــ وهذا ميدان نتفوق فيه جميعاً ويبدو أن النقد أسهل كثيراً من المديح ، كما يبدو أيضاً أن ملاحظــة العمــل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد .

ويجب توجيه النقد على انفراد ، إذ أن النقد العلني الذي يتلقاه العضو يتضخم بنسبة عدد الأعضاء الآخرين الذين سمعوه ومع ذلــك لا يكفــي أن يكون النقد محصوراً في الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد مرءوســيه ، فيجب أن يكن النقد بناء .

٥ ـ يجب أن يتمتع المرءوسين بالفرص لإظهار استعدادهم لقبول مسئوليات أكبر :

ستصبح كل وظيفة فى أى هيئة أو مؤسسة شاغرة إن آجلا أو عاجلاً وسيكون على مرءوس جديد أن يشغلها والحيرة فى شغل وظيفة خلت بلا توقع هى من عيوب القيادة وكل مؤسسة يقودها رجال أولو بصيرة تكون مستعدة لملء أى وظيفة أى كل الوظائف حين تخلو ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث المرءوسين على اظهار ما يمكنهم عمله وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة وذلك لأن أفضل المرءوسين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختبار ، وتكون المشكلة هى اختيار أفضلهم تأهيلاً ، وهنا يجب أن نؤكد على أن الأقدمية ليست معياراً كافياً للترقية بل يجب أن يمنح الأفضل تأهيلاً فرصة الترقى بغض النظر عن السن .

٦ ـ يجب أن يشجع المرءوسين على تنمية أنفسهم :

لقد شاعت فكرة خاطئة ترى بأن الشخص يصبح متعلماً إذا ما تخرج من مدرسة أو معهد أو جامعة ، والواقع أن الشخص يعد متعلماً إذا واصل بلا توقف تعليم نفسه فالتعليم لا ينتهى قبل أن تنتهى حياتنا ، وليس هناك ما يحل محله فإما أن نستمر فى التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو أن نصاب بالركود ، فليس هناك طريق وسط .

ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة بالقراءة وبالمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق

أخرى والمشرف الناجح هو الذى يحفز مرءوسيه على الاستمرار فى شوقهم إلى التعلم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة ، ولا شك أن حفز المرءوسين يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير ، وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون بجد فيما فشل فيه المدرسون وسيجد من ينجح منهم أنه يعمل مع مجموعة من الأفراد سيتفرقون ويبثون فى عملهم الخيال والبصيرة بل قد يصلون إلى ابتكارات جديدة فى مجالات مختلفة وعلى الأقل فى محيط عملهم .

٧ ـ يجب أن يعمل المرءوسين فى ظروف آمنة :

وهذا المبدأ يغفله المشرفون ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الإشراف وقلما نجد المشرفين على وعى بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية فى أى موقع عمل عادى .

فليس هناك أحد يهتم بأخطاء الأمن والصحة كما يجب ، وإذا لم يعط المشرف اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره يهتم به ؟

هذا من ناحية المبادئ الأساسية للإشراف الجيد ، ومن ناحية أخرى يرى البعض أنه يجب أن تراعى الأسس العامة التالية فى المؤسسة أو المنظمة بغرض تنمية القيادات الناجحة فى مختلف المستويات ويمكن تلخيص هذه الأسس فى الآتى:

١- يجب أن تكون للمؤسسة أهداف واضحة يدركها كل الأفراد العاملين فيها ووضوح الهدف العام للمؤسسة ييسر لسلطاتها العليا توضيح

الأعمال المختلفة التى يتطلبها ذلك الهدف ، وتوزيـــع الأعمـــال علـــى الأقسام المختلفة فيها الأمر الذى يترتب عليه تحديد السلطات وتوزيـــع المسئوليات على الأفراد والجماعات بطريقة منظمة تتناسق مع الـــهدف العام ، ويقتضى ذلك عمل تحليل المهن Job Analysis والذى يقصـد به تحديد ووصف واجبات العمل ومسئولياته وظروف أدائه ومخـــاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى .

٢- يجب أن يدير المؤسسة مجلس إدارة ولا يديرها فرد واحد ، كما يجـب أن تتمثل فيه جميع العناصر التى تضمن حسن الإشراف والتنفيذ فـــى شتى المجالات .

٣- يجب أن يكون دور مجلس الإدارة فى المنظمة دوراً قياديـــاً ، أى دور استشارة ومبادأة وليس تفتيشاً وإصداراً للتعليمات ، ويتطلـــب ذلـــك أن يدرك الأفراد المشكلة التى يواجهونها ويشعرون بقيمتها فيبذلون جـــهداً كبيراً فى التغلب عليها فالمبادأة من أهم العمليات التى يجب أن تركـــز عليها السلطات العليا فى المنظمة أو المؤسسة .

٤- يجب أن يهتم رجال الإدارة العليا بعمليات التقويم التى تجرى لمعرفـــة مدى ما تحقق من الأهداف ، وهذا يؤدى إلى تشخيص نواحى الضعـف فى النظام فى المنظمة أو المؤسسة ونواحى الدقة فيها وبذلـــك يمكـن معالجة الأجهزة الضعيفة من حيث الإنتاج والفاعلية كما يمكـن تقويـم الأجهزة القوية .

وبعد ، فيلاحظ أن ميدان القيادة ، ميدان يجذب إليه العديد من الأفراد الذين كثيراً ما يتطوعون بآرائهم حول طبيعة القيادة وعوامل نجاحها ، إلا أن العديد من تلك الآراء لا يستند إلى أساس علمي وموضوعي ، بل على مجموعة من الخبرات الفردية غير المنظمة .

وأنت يا عزيزي القارئ — خاصة إن كنت تشغل موقعاً قيادياً — هل سبق وحاولت اختبار مدى معرفتك بكونك قائداً ناجحاً أم لا ؟ وهل حاولت قياس مدى صحة هذه المعرفة واستنادها إلى مجموعة من الأسس العلمية ؟ إذا لم تكن قد فعلت ذلك فعليك بالإجابة على المقياس التالي الذي يساعدك في هذا التقدير ، والمطلوب منك أن تقرأ كل عبارة قراءة جيدة ، ثم تحدد مدى انطباقها عليك ، وذلك بأن تضع علامة (✓) تحت الدرجة التي تعبر عن مدى ذلك الانطباق والآن ابدأ في الإجابة .

الاسم: .... الشعبة : ....

م	العبارة	فى كل المواقف	فى معظم المواقف	فى بعض المواقف	فى مواقف نادرة
١	أقوم بتحويل أهداف الأفراد إلى أهداف جماعية .				
٢	أقوم بإدارة الجماعة بحيث تتحرك نحو الهدف فى ثقة وبصورة مطردة .				
٣	أقوم بمساعدة أعضاء الجماعة على أن ينصاعوا إلى معايير جماعية من صنعهم هم .				
٤	أقوم بتعليم أعضاء الجماعة ، كيف يتخذون قراراً يلتزمون به .				
٥	أعمل على أن يبقى للجماعة تماسكها عن طريق تقوية مصادر الجذب .				
٦	أقيم بناء جماعياً يتسم بحرية الاختيار التلقائى المتبادل بين الأعضاء فى مناشطهم				
٧	أحتفظ للجماعة ببناء قوة تتركز فى أعضائها بدلاً من أن تتركز فى شخصى .				
٨	أشعر كل عضو من أعضاء الجماعة بقدر كاف من الأمن.				
٩	أتيح لكل عضو من أعضاء الجماعة فرص الارتقاء بمركزه فى بناء الجماعة إلى مركز أعلى .				
١٠	أنا أشعر بالغموض تجاه ما يجرى من الأمور التى يجب أن أعرفها فى محيط عملى .				
١١	يمكننى أن أتحدث مع أحد الزملاء أو أحد المرءوسين حينما أشعر بالضيق تجاه مسألة معينة .				
١٢	التغيرات التى أحدثتها فى محيط العمل أراعى فيها صالح المرءوسين كما أراعى فيها صالح الرؤساء				
١٣	الظروف المحيطة بالعمل تشعرنى بالاطمئنان وبالأمن من ناحية عدم التعرض للأخطار .				

في مواقف نادرة	في بعض المواقف	في معظم المواقف	في كل المواقف	العبارة	م
				الجو الذى أعمل فيه فى مأمن من الدسائس والفتن وتصيد الأخطاء .	١٤
				أشعر بأننى عضو فى جماعة أفخر وأعتز بانتمائى لها .	١٥
				أشعر بالرغبة فى الاستمرار فى عملى ولا أتمنى أن أتركه إلى عمل آخر ولو كان أقل منه منزله .	١٦
				أشعر بأنى أعامل المرءوسين بالأسلوب المشوب بالعطف والرغبة فى مساعدتهم .	١٧
				أشعر أن كل عضو فى الجماعة يعرف حدود عمله جيداً .	١٨
				نتائج عمل كل من أعضاء الجماعة تنسب إليه .	١٩
				أشعر بالارتياح من الروح التعاونية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية التى تسود الأعضاء فى الجماعة.	٢٠
				أشعر بالرضا من حيث الأجر الذى اتقاضاه من عملى.	٢١
				أشعر بأننى متصل بالحياة العامة فى محيط المجتمع الذى حولى .	٢٢
				أشعر بالأمان والاطمئنان من أخطاء عملى المادية وغير المادية .	٢٣
				أشعر بالرضا عن نفسى وشخصيتى بينى وبين نفسى.	٢٤
				أمارس حرية النقد لما يجرى حولى بعد أن أحاسب نفسى على أخطائى .	٢٥
				أقوم بضبط العلاقات العامة الداخلية لأعضاء جماعتى	٢٦
				أشعر بالرضا عن نفسى لما أبذله من جهد فى سبيل تحقيق أهداف الجماعة التى أعمل بها .	٢٧
				أعامل المرءوسين على أساس أنه مشترك معى فى المسئولية ولا أعامله على أساس أننى صاحب السلطة والمسئولية .	٢٨

م	العبارة	فى كل المواقف	فى معظم المواقف	فى بعض المواقف	فى مواقف نادرة
٢٩	أتقبل النقد بروح طيبة وأستفيد منه، وأعترف بالخطأ وأبادر باصلاحه				
٣٠	لدى حساسية اجتماعية بما يدور من تفاعلات داخل الجماعة .				
٣١	تتسم أعمالى بالمبادأة والابتكار				
٣٢	أتميز بالقدرة على التأثير فى أعضاء الجماعة .				
٣٣	أعمل على زيادة قابلية المرءوسين لتقبل التغيير .				

والآن ، وبعد أن انتهيت من الإجابة على المقياس السابق ، ووضعت عينيك على مدى معرفتك بكونك قائداً ناجحاً أم لا ، ألا توافق على وجوب توافر أساس علمي يمكن الارتكان اليه فى دراسة وتفهم مدى توافر القيادات الناجحة فى المواقف المختلفة المتنوعة .

ولا شك أن دراسة العلوم الإنسانية بصفة عامة ، ودراسة ظاهرة القيادة بصفة خاصة قد ساعد على إيجاد ذلك الأساس العلمى .

الفصل الرابع

الدافعية والتحفيز فى مجال العمل

- مقدمة .
- أولاً : الدافعية فى مجال العمل .
- ثانياً : التحفيز فى مجال العمل .

الفصل الرابع
الدافعية والتحفيز فى مجال العمل

مقدمة :

اهتم علما الإدارة بدور الدوافع فى تفسير السلوك الإنسانى للعــاملين عند مواجهة المشكلات التى تتعلق بسير العمل فى المؤسسات المختلفة ، كما حاولوا استخدامها فى مجال تحفيز العاملين من أجل بذل مزيد مـــن الجــهد لتحقيق أهداف المنشأة والسعى نحو تقدمها وتطويرها .

وسوف نتناول فى هذا الفصل دور الدوافع فى مجال العمل ثم نتناول استخدامها فى مجال تحفيز العاملين مـــن أجـل تحقيــق أهــداف المنشــأة وتطويرها.

أولا : الدافعية فى مجال العمل :

عندما نتساءل لماذا يسلك الفرد سلوكاً محدداً فى موقف معين ؟ فذلك هو سؤال عن الدافعية . أى عن القوى الدافعة النشطة . وإن ســـرد أفعــال الفرد وما يحدث من تفاعل بين الأشخاص يتضمن سؤالين : هما :

الأول : لما يختار الفرد فعلاً معيناً ويرفض الأفعال البديلة ؟

ومثل هذا الاستفسار يتناول اتجاه الفعل Direction of Action.

الثانى : لماذا يصمم الفرد على فعل تخيره رغم مـــا يواجهــه مـــن صعاب؟

ومثل هذا الاستفسار يتناول التمسك بالفعل Persistence of Action.

مفهوم الدافع : Motive :

يستخدم لفظ " الدافعية " فى العادة ليصف حالة فرضية يحتويها الكان الحى، ومثل هذه الحالات يفترض عادة أنها تثير الكائن الحى لنشاط ما ، والدافعية هى دائماً استنتاج من السلوك ، وحتى يمكن أن نقوم بذلك الاستنتاج لابد لنا من أن نفحص بعض الأشياء الخاصة التى تقوم بها كائنات حية خاصة فى أوقات معينة .

وعلى سبيل المثال ، قد نستنتج حالة دافعية عندما يستيقظ طفل من نومه فجأة وبدأ فى البكاء . فربما كان قد ظل دون طعام لمدة أربعة ساعات فأصبح " جائعاً" ، أو ربما لم يجد من يلاعبه لمدة معينة ولذا أصبح يعانى من " الملل " ؛ .. أو من يدرى ماذا به ؟

وهكذا ، يمكن القول بأن الدافع حالة داخلية ؛ جسمية أو نفسية ، تثير السلوك فى ظروف معينة ، وتواصله حتى ينتهى إلى غاية معينة . وعلى هذا الأساس فالدوافع حالات أو قوى لا نلاحظها مباشرة بل نستنتجها من الاتجاه العام للسلوك الصادر عنها ، فهى مفهوم افتراضى ، أو تصور ذهنى يبتكره العالم ويحاول أن يفسر به الوقائع والظواهر التى يشاهدها .

العلاقة بين الدافع وبعض المصطلحات ذات الصلة به :

المثير والدافع : Stimulus :

يظل الدافع كامناً غير مشعور به حتى يجد من الظروف ما ينشطه ويثيره . والمنبه أو المثير داخلياً كان أم خارجياً هو ما يحول الدافع من حالة الكمون إلى حالة النشاط .

فدافع الأمومة وحب الأطفال مثلاً لا يكون نشاطاً فعالاً فى كل لحظة وحين بل حين يكون طفلها فى خطر أو مرض شديد . فكان المنبه كالزناد ولا يخلق الطاقة بل يحررها ويطلقها من مكمنها .

الباعث والدافع : Incentive :

الباعث هو موقف خارجى ، مادى أو اجتماعى ، يستجيب له الدافع

الطعام (باعث) ــــــــــ الجوع (الدافع)

وهناك نوعان من البواعث : هما :

١-بواعث إيجابية ، وهى ما تجذب الفرد إليها كأنواع الثواب المختلفة .

٢-بواعث سلبية ، وهى ما تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عنها .

الباعث والمنبه الخارجى والدافع :

- المنبه الخارجى يثير الدافع ولكنه قد لا يرضيه . فدقات الساعة (منبه خارجى) تعلن عن موعد حلول الطعام ، وهذا يجعل الشخص المنهك فى عمله يشعر شعوراً واضحاً بالجوع ، لكنها لا ترضى فيه دافع الجوع .

- والباعث هو موقف خارجى يثير الدافع ويرضيه فى آن واحد ، كوجـود طعام أمام فرد جائع .

الحافز والدافع : Drive :

الحافز هو الوجه الداخلى المحرك للدافع ، فالحافز ينشط الكائن الحى ولكنه لا يوجه السلوك توجيها مناسباً ، فقد يكون السلوك الصادر عنه سلوك أعمى . أما السلوك الصادر عن الدافع يكـون موجـهاً وخاصـة الدوافـع الشعورية .

الحافز والباعث والدافع :

الحافز	يمثل دفعة من الداخل .
الدافع	يمثل دفعة فى اتجاه معين .
الباعث	يمثل جذبه فى اتجاه معين .

الهدف والغرض والدافع : Goal-aim & Purpose :

الهدف أو الغاية هو ما يشبع الدافع ، وإليه يتجه السلوك ويكون فـى العادة شيئاً خارجياً . أما الغرض فهو ما يتصوره الفرد فى ذهنه من غايـات يقصد بلوغها أو يعزم على تجنبها .

وقد يخلط الناس بين الدافع والغاية . ويحدث ذلك لأن انتباه الناس فى العادة يكون موجهاً نحو الغاية . وهم لا يعرفون الدوافع اللاشـعورية التـى توجه سلوكهم .

الرغبة والدافع : Desire:

فالرغبة هى دافع يشعر الفرد بغايته وهدفه ، أى أن الفرد يتصور أن هذا الهدف يرضى حاجة لديه . وأقوى من الرغبة " الشـــوق " و " التـــوق " وأقوى من هذين الكلف Croving وهو الاعزام والحب الشديد . أما الولـــع Passion فهو رغبة تضخمت تضخماً شديداً بحيث برزت إلى غيرها مـــن الرغبات وطبعت شخصية الفرد بطابعها .

الحاجة والدافع : Need:

الحاجة هى حالة من النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر والضيق لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة وزال النقص سواء أكان مادياً أم معنوياً ، خارجياً أو داخلياً .

وقد يكون الإنسان فى حاجة إلى شيء لكنه لا يرغب فيه ، أو أنـــه يرغب فى شيء لا يكون فى حاجة إليه ، فالحاج إذن تعنى الدافع ، أو هـــى مرادف للدافع المعاق غير المشبع .

الدافع والحافز والغاية :

الدوافع قوة محركة موجهة فى آن واحد . فالدافع له وجهان : الوجه الأول : وهو وجه داخلى محرك للدافع ويسمى بالحافز Drive وهو الـــذى يولد النشاط ، والوجه الثانى : وهو الوجه الخارجى للدافع ويعرف بالغاية أو الهدف الذى يتجه إليه السلوك الصادر عن الدافع . والوجه الثانى يمكن عـــن طريقه أن نميز بين الدوافع . وعلى أساس ما سبق يمكن القول بأن الدافـــع حافز وغاية فى نفس الوقت .

الانفعال والدافع :

بين الدوافع والانفعالات صلة وثيقة لكنها صلة معقدة . فلقد رأينا أننا ننفعل حين تثار دوافعنا استثارة فجائية ، وحين ترضى إرضاء غير متوقع أو حين تعاق أو يصبها الإحباط . ومن الملاحظ أن أغلب دوافعنا الأساسية تصحبها انفعالات مميزة فالحاجة إلى الطعام تقترن بانفعال الجوع والدافع الجنسى يقترن بانفعال الشهوة .. كأن الانفعال هو القوة المحركة للدافع ، ومن دونه يكون الدافع خامداً لا أثر له .

أنواع الدوافع :

١ .الدافع الفطرى .الفسيولوجى Inherited Motive :

إن الدوافع التى تكون فسيولوجية فى طبيعتها هى تلك نفسها التى تشكل البواعث الأولية ، مثل : الطعام والماء والهواء والجنس والألم . وهذه الدوافع تعتمد على حاجات الجسم الفعلية وهى ليست مكتسبة كالدافع الذى تمثله الرغبة فى اقتناء سيارات من طراز معين .

والفطرى هو كل ما ينتقل عن طريق الوراثة فلا يحتاج الفرد إلى تعلمه واكتسابه . والدافع الفطرى فى صورته النقية وبمعناه الدقيق عند الإنسان على الأقل هو ما كانت مثيراته فطرية وهدفه فطرياً ، أما السلوك الذى يصدر عنه فعلى الإنسان أن يتعلمه فى الأعم الأغلب من الأجيال .

ويمكن اعتبار الدافع استعداد مركب من عدة عناصر ، هى : مثير ينشط الدافع ، سلوك يصدر عن الدافع ، وهدف يرمى إليه الدافع ، وعلى سبيل المثال دافع الجوع يمكن أن نحلله كالآتى :

مثيره الفطرى : تقلص العضلات بالمعدة .

هدفه : اكمال نقص غذائى فى الجسم .

سلوكه : طريقة ارضاء دافع الجوع على الإنسان أن يتعلمها. فطريقة الأكل تختلف باختلاف الأفراد ، وباختلاف الثقافات .

الدوافع الفطرية :

ومن علامات الدافع الفطرى :

أ ــ أنها تظهر منذ الميلاد أو من سن مبكرة ، أى قبل أن يفيد الفـــرد مـــن الخبرة والتعلم .

ب ــ أنها عامة مشتركة بين أفراد النوع الواحـــد مـــهما اختلفـــت بيئاتـــهم وحضارتهم .

جـــ ــ قد يتخذ اشتراك الإنسان مع الحيوانات العليا فى الدافع دليـــل علـــى فطريتها .

د ــ ثبات الهدف الطبيعى للدافع الفطرى بالرغم من تغير السلوك الذى يحقق هدف الدافع ، وهى أهداف طبيعية موروثـــة وقـــد تســـمى بـــالغرائز Instincts .

أثر البيئة والتعلم على الدافع الفطرى :

يتناول المجتمع الدوافع الفطرية بـــالتعديل والتحويـــر مـــن حيـــث مظاهرها ومثيراتها وطرق إشباعها عن طريق الخبرة والتعلم .

٣.الدافع المكتسب : Acquired Motive :

المكتسب هو كل ما ينجم عن تغيير الفطرى وتعديله عن طريق النشاط التلقائى للفرد أو عن طريق الخبرة والممارسة والتدريب . والدوافع المكتسبة لا تنشأ من عدم بل تقوم على أكتاف الدوافع والاستعدادات الفطرية وتنبت فى ثناياها تحت تأثير العوامل الاجتماعية والدافع المكتسب يكون مثيره مكتسب وهدفه أيضاً ،بعكس الدافع الفطرى . والدافع المكتسب يحتاج إلى وقت طويل لاكتسبه .

وعلى أساس ما سبق ، فالدافع المكتسب هو دافع مشتق أصلاً من الدوافع الفطرية ، وذلك بفرض أحداث تهذيب وتعديل على أنماط السلوك الفطرى حتى يتخذ شكلاً مهذباً ومقبولاً لدى المجتمع وأن الدوافع المكتسبة تتكون عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية للطفل والتى بموجبها يكتسب الطفل الحساسية للدوافع الاجتماعية ولحياة الجماعة وقيمها ومعاييرها ومثلها ومن ثم يتكون لديه ما يسمى بالعواطف والميول والاتجاهات ، وجميعها تمثل دوافع مكتسبة .

دور الدافعية فى مواقف العمل داخل المؤسسات :

وظيفة الدافعية فى الموقف ثلاثية الأبعاد :

البعد الأول : أن الدافعية تنشط سلوك الكائن الحى وتحرر السلوك من عقاله وتنقل الكائن الحى من حالة السكون إلى حالة الحركة . وذلك لأن الدافعية تنشأ عن وجود حالة من عدم الاتزان بين الكائن الحى وبين البيئة الخارجية ومن ثم يسعى الكائن الحى جاهداً إلى إعادة حالة التوازن .

وهناك علاقة طرديه بين قوة الدافع والطاقة التى يبذلها الإنسان فى سلوكه، مثال ذلك : كلما زاد احساس الفرد بالجوع كلما زاد ما يبذله من الجهد للحصول على الطعام ، ولذلك : فوجود الدافع أمر ضرورى لعلمية التعلم وضعف هذا الدافع يؤدى إلى نقص الطاقة التى يبذلها الفرد فى ممارسة أوجه النشاط التى تساعده على التعلم . فكلما ارتفع مستوى طموح العامل زاد ما يبذله من جهد وطاقة فى عمله ، كما أن قوة الدافع تحدد درجة اصرار الفرد على الوصول إلى هدفه مهما قابله من صعاب مختلفة .

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة قوة الدافع عن المعدل بكثير قد يكون له أثر عكسى على مستوى الأداء . فالعلاقة بين الدافعية وبين مستوى الأداء هى علاقة مركبة منحنية ، وعلى سبيل المثال ارتفاع مستوى طموح الفرد بدرجة كبيرة تفوق قدراته وامكانياته العقلية قد يتسبب فى ارتباكه وعدم قدرته على السيطرة على الموقف .

والدوافع التى تصلح لعملية التعلم هى تلك الدوافع التى تتحكم فى سلوك الفرد والتى لا يمكن اشباعها إلا بعد فترة زمنية طويلة ومن ثم يستمر الفرد فى بذل أقصى طاقته لإشباعها . مثال ذلك : رغبة الفرد فى الالتحاق فى المستقبل بعمل معين حتى يرضى ميوله ورغباته . فإن هذا يدفعه إلى الاستذكار حتى يحقق هدفه. أما تلك الدوافع التى يمكن اشباعها بعد فترة زمنية قصيرة لا تصلح لعملية التعلم مثال ذلك : دافع الجوع الذى ينتهى تأثيره بمجرد تناول الفرد الطعام ، ويشابه هذا الدافع ايضا ؛ فى عدم جدواه فى المواقف التعليمية ، تلك الدوافع التى لا يجب تأجيل إشباعها .

ويجب أن يضع المعلم والقائد في اعتباره أن الفـــرد فـــي الموقـــف التعليمى يكون واقعاً تحت تأثير مجموعة من الدوافع فى نفس الوقت ، فــــلا يوجد دافع يعمل بمفرده بمعزل عن باقى الدوافع . ولذا ، يجـــب ألا نـــدرس تأثير وجود دافع معين ضد تأثير عدم وجود هذا الدافع ، ولكن المــــهم هـــو إيجاد المحصلة النهائية لتأثير المجموعة المختلفة من الدوافع التى تؤثر علـــى سلوك الفرد فى وقت معين . فإذا كانت المحصلة النهائية إيجابية فـــإن هـــذا يساعد على عملية التعلم .

البعد الثانى : أن الدافعية عامل توجيهى ، أى أنـــها توجـــه ســـلوك الكائن الحى وجهة معينة نحو غرض معين ، وهذا الغرض هو المسئول عن إشباع الشروط الدافعة .

ولذا ، يجب أن يتبين العامل حقيقة الغرض مما تعلمه . فكلما كــــان الغرض واضحاً كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بمستوى الدافـــع إلـــى التعلـــم : فالعامل الذى يتدرب على عمل معين ويعرف جيداً الهدف من وراء تدريبـــه عادة ما يكون مستوى الدافع للتعلم لديه مرتفعاً وهذا يمكنه من اكتساب الكثير من المعلومات والخبرات بأقل جهد ممكن .

البعد الثالث : أن الدافعية فى الموقف التعليمى التدريبى تقوم بـــالدور التعزيزى للسلوك ، فحينما يحصل الفرد على غرضه فى الموقف التعليمــــى (أو يبتعد عنه ويتجنبه) يكون قد حصل على المكافأة أو الباعث ولا شـــك أن البواعث أو المكافآت ذات صفة تعزيزية لنمط السلوك المسئول عن الحصول عليها .

مصادر استثارة الدوافع :

تتعدد مصادر استثارة الدوافع ، ونذكر منها :

١-الحالات الفسيولوجية . مثال ذلك : معدل افراز الـــهرمونات الجنســية يؤدى إلى إثارة الرغبة الجنسية .

٢-الايحاءات الموقفية . مثال ذلك : رؤية فتاة فاتنة قد يؤدى إلـــى اثــارة الرغبة الجنسية أو إلى إثارة الدافع إلى الزواج .

٣-التفكير . فقد تثار الرغبة أو الدافع كنتيجة للتفكير ، ويصدق هذا علـــى التفكير الخيالى وأحلام اليقظة .

تنمية دوافع العاملين :

يمكن للقائد أن ينمى دوافع العاملين إذا توافرت الشروط الآتية :

١-قيام العاملين بنوع من النشاط ذى القيمة التربوية . مثال ذلك : إذا أردنـا تنمية(ميل ـ اتجاه ـ دافع) نحو استخدام الطريقة العلمية فـــى التفكـير يجب على القائد العاملين أن يمارسون بالفعل نشاطاً يســـتخدمون فيــه الطريقة العلمية . وأن يتكرر هذا فى أنشطة أخرى .

٢- يرى كيرت ليفين . أنه يجب أن يصبغ نشاط العامل بنوع من الصبغـــة الانفعالية المرضية . وأن يتم تنويع الأنشطة لخلـــق مجـــالات اهتمـــام متعددة.

٣-يجب أن تزداد خبرة العامل المعرفية بالموضوع المراد تكوين (الميل ـ الاتجاه ـ الدافع) نحوه ، وذلك حتى يتضح الهدف فى الأذهان وتكتمل القيمة التربوية .

المصير النهائى للدافع :

هناك بعض الاحتمالات التى يمكن أن يؤول إليها الدافع ، هى :

١-الإشباع السريع ، ومثل هذه الدوافع لا تصلح للتعلم .

٢-بقائها غير محققة ولمدة طويلة من الزمن . وهى عادة تؤدى إلى زيادة استثارة قوى الفرد نحو حل المشكلة التى يكمن وراءها الدافع . وأمثلة هذه الدوافع تصلح لعملية التعلم .

٣-تنحية الرغبة الأساسية جانباً ، والسماح لأخرى بتوجيه السلوك .

٤-أن الدافع قد يؤدى إلى صراع نفسى نتيجة عدم القدرة على إشباعه .

العقبات التى تحول دون تحقيق الفرد لدوافعه :

توجد بعض العقبات قد تقف أمام الفرد فى سبيل تحقيق دوافعه ، وهى :

١-البيئة المادية وما تفرضه من قيود وتحفظات .

٢-القصور البيولوجى الذى قد يتضمن ضعف القدرات العقلية والحركية .

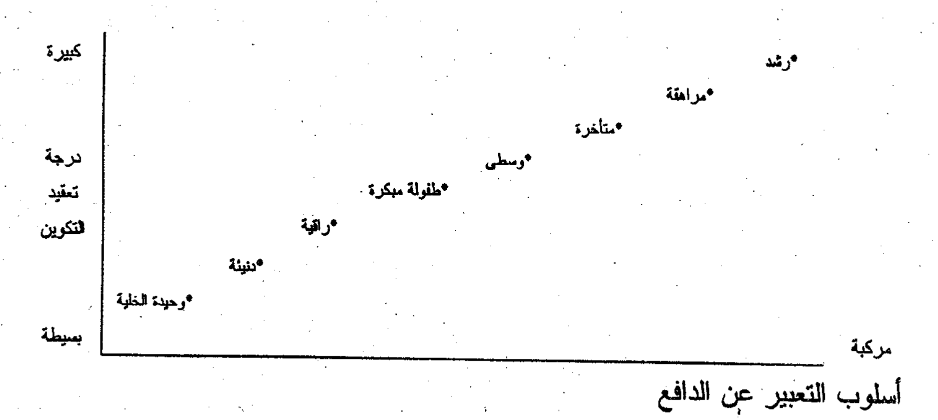
٣-تعقيد التكوين السيكولوجى وتعدد الحاجات وتصارعها .

٤-البيئة الاجتماعية وما تضعه من معايير وقيود اجتماعية .

العلاقة بين التكوين العقلى للفرد وطريقته فى التعبير عن دوافعه :

كلما كان التكوين العقلى بسيطاً كلما تميزت أساليب الفرد فى التعبير عن دوافعه بالثبات أو الجمود ، وهذا النمط من التكوين العقلى غالباً ما تكون دوافعه بيولوجية . وكلما ازداد تعقد التكوين العقلى للفرد كلما كانت لديه مرونة متعددة متغيرة تهدف إلى إشباع الدوافع المكتسبة لدى الفرد .

والشكل التالى يوضح العلاقة بين درجة تعقيد التكوين العقلى وطريقة التعبير عن الدوافع :



شكل (٤)

العلاقة بين درجة تعقيد التكوين العقلى وأسلوب التعبير عن الدوافع

أساليب مرنة متغيرة متعددة تهدف إلى إشباع الدوافع المكتسب

أساليب ثابتة جامدة تهدف إلى إشباع الدوافع البيولوجية أو الفطرية

بعض النظريات فى الدافعية :

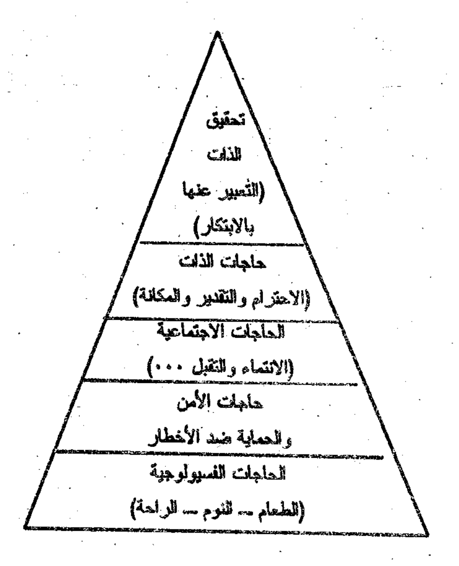
نعرض بعض النظريات التى حاولت تفسير السلوك الإنسان من خلال الدوافع :

١. نظرية إشباع الحاجات : Satisfaction of Needs Theory :

قدم ماسلو Maslow هذه النظرية ، وقد سميت أيضاً بنظرية تدرج الحاجات ، واستند فى نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات التى يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك .

تقوم الدافعية للعمل بموجب هذه النظرية على ما يسمى بالحاجات الإنسانية، وهذه الحاجات تظل كامنة حتى يحركها مثير خارجي (حافز) وهو الذى ينبه طاقات الإنسان الداخلية ، ويصبح الإنسان فى حالة تأهب وتوتر ويشعر بعدم توازن يدفعه ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة ، كما أن سلوك الإنسان هادف ومتنوع بمعنى أنه يمكن إشباع الحاجة الواحدة بأكثر من طريقة ولكن الإنسان مقيد فى سلوكه بعدة محددات تحد من اختياره لنوع السلوك الذى يشبع حاجته ، وبعض هذه المحددات ما يرجع إلى الفرد نفسه وما يرجع إلى البيئة المحيطة .

وقد حدد "ماسلو" هذه الحاجات ورتبها هرمياً كما يتضح من الشكل التالى:



شكل (٥)

الحاجات الإنسانية عند "ماسلو"

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط .. ويمكن إيضاح دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب كما يلى :

١- **المستوى الأولى :** يكون الأجر والحافز الاقتصادى من الأهمية لتوفير المأكل والملبس والمسكن والوسائل الصحية ، وهنا لا يثير الفرد إلا الحوافز المادية (النقدية غالباً) .

٢- **المستوى الثانى :** يكون الحافز للأمن الاجتماعى والطمأنينة من الأهمية حتى ولو كان العمل بأجر زهيد ، والفرد الذى يحركه للعمل حاجته للأمن سيعمل أكثر من الفرد فى المستوى الأول لأنه مدفوع للعمل ليوفر هامشاً من العائد لحماية مستقبله .

٣- **المستوى الثالث :** يكون حافز الفرد للعمل هو الانتماء للجماعة والتقبل وتحقيق الميول والهوايات ولذلك فهو مدفوع للعمل من أجل التعاون مع الآخرين .

٤- **المستوى الرابع :** فيه يكون الفرد مدفوع للعمل من أجل الحصول على التقدير الاجتماعى وتحقيق الاحترام من الآخرين ولذلك نجد الفرد هنا يبحث عما ترى الجماعة أن له قيمة كبيرة فيحاول أن يكتسبه لنفسه مثل التفوق العلمى ، وسيكون الفرد هنا أكثر حماساً للعمل والانجاز أكثر من الذين تحركهم الحاجات السابقة .

٥- **المستوى الخامس :** الإنسان يكون مدفوع للعمل من أجل التعبير عن ذاته ونموها ليحقق لنفسه الشعور بالرضا والسعادة ومن ثم فإنه يعمل بغض النظر عن أي عائد غير أنه يحب عمله وبذلك يكون أكثر إبداعاً وابتكاراً وأعلى إنجازاً من الذين تحركهم حاجات المستويات السابقة .

واستخدام رجل الإدارة لهذه الدوافع للتأثير فى العاملين يتطلب منه أن يتعرف على حاجات كل عامل ليضع الحوافز المناسبة له من أجل زيادة الإنتاج .

وقد وجه إلى نظرية إشباع الحاجات نقداً تركز فى نقطتين هما :

١-ليس من المفروض أن يكون المدير عالم نفس ليستطيع أن يحلل نفسية كل من يعملون معه حتى يمكنه حفزهم لنعمل .

٢-كثير من الدراسات أثبتت عدم هرمية الحاجات ، فهناك العـــامل الفقــير الذى لم تشبع حاجاته الطبيعية ومع ذلك فهو يتمسك بالقيم الاجتماعيـــة ويرغب فى تحقيق ذاته .

٣. نظرية العاملين Dual-Factory Theory:

ونتيجة لهذا النقد ظهرت نظريات أخرى تحاول أن توجد علاقة بيــن الدافعية والإنجاز ، وهى محاولات لاعادة تصنيف الحاجات بشكل أو بـــآخر ولكنها فى النهاية تحاول أن تحدد بصورة أفضل دوافع الانجاز والعمل لــدى الأفراد ، ومن هذه النظريات نظرية "هرز برج" فى تأثير العوامل الصحيـــة والدافعية ، والتى يرى فيها بضرورة التفرقة بين نوعين من العوامل هما :

أ ــ العوامل الصحية :

وهى العوامل التى بدونها لما استطاع العاملون أن ينجزوا بشكل جيد مثل :

- السياسات التى تتبعها الإدارة فى العمل .
- أسلوب الإشراف الذى يؤمن بالعلاقات الإنسانية .
- ظروف العمل مادية مريحة تساعد على العمل .
- علاقات عمل طيبة مع الزملاء .
- الدخل والأمان والمكانة الذى توفره المنشأة .

ب ــ عوامل دافعة :

وهى العوامل التى يمكن أن تدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد ومــن هذه العوامل :

- الإحساس بالإنجاز وأهمية العمل .
- الاعتراف والتقدير من جانب الإدارة بنتائج العمل .
- الإحساس بأن العمل غير روتينى .
- الإحساس بالمسئولية والمشاركة فى اتخاذ القرارات .
- الشعور بالنمو والتقدم الوظيفى والشخصى .

ثم أضاف " فروم " عاملاً آخر وهو التوقع الذى يقضى بأن العــامل عندما يتوقع شيئاً من عمله ويحصل عليه بعد إنجاز العمل كان ذلك حافزاً له على مزيد من الإنجاز فى المرات القادمة ، والعكس صحيح .

ومهما تعددت النظريات فإن المدير الفعــال يجــب أن يراعــى أن العاملون بشر وليسوا مجرد آلات وأن النواحى المادية لا تشكل إلا جانباً من شخصية المرؤوسين وهناك جوانب أخرى من المعاملــة الإنســانية يمكــن استغلالها لدفعهم إلى بذل الجهد وتحمل المسئولية .

مما سبق نرى أن نظريات الدافعية السابقة ركزت على الأشياء التــى تثير دافعية الناس أكثر من البحث عن كيفية قياس أكثر هذه الأشــياء إثــارة للناس ، ولذلك فإنه الآن تحول الانتباه إلى التركيز على نظريات العمليــات التى تهتم بفحص الأسلوب الذى تعمل به الدافعية ومن أهم هذه النظريات

٣ . نظرية العدل أو الإنصاف : Equity :

وهى تقوم على المقارنة بين ما يبذل من جهد فى العمل وما نتلقاه من مكافآت والمكافآت التى يتلقاها الآخرون . فهى تؤسس على العدالة فالعمل المتساوى يلقى مكافأة متساوية (عبدالرحمن العيسوى ، ١٩٩٨) .

فشعورنا بأننا نكافأ بعدالة يؤثر على اتجاهاتنا نحو العمل ويؤثر على أدائنا. وأن العامل سيكون راضياً إذا كان معيار مكافأة المدخلات بالمخرجات عادلاً بالنسبة للشخص الآخر الذى استخدمه للمقارنة (أحمد على جبر وعبدالقادر محمد عبدالقادر ، ١٩٩٥) .

٤ . نظرية الإدارة بالأهداف Management by objectives:

وهى تقترب من منهج وضع الأهداف والكفاح من أجل تحقيقها ، فوضع الأهداف المحددة يقود إلى زيادة الأداء ويظهر ذلك جليا فى حالة وضع الأهداف الصعبة الواقعية أكثر من حالة وضع أهداف سهلة المنال .

٥ . نظريات التوقع : Expectation:

وهى تقوم على أن سلوك الفرد يتأثر بما يتوقعه الفرد بما سيحدث فى المستقبل للمكافآت ومدى نظرة العامل نفسه لهذه المكافآت ومدى أهميتها له .

وهذه النظرية ترتبط بفكرة أن سلوك الفرد يتعدل إذا تلقى التعزيز أو المكافأة ، واختلاف تأثير المعززات فى قوتها من فرد لآخر .

خصائص نظرية التوقع :

لنظرية التوقع عدة خصائص نذكر منها (محمـــد صـــالح الحنـــاوى وآخرون ، ١٩٩٩) .

١-ميل الفرد إلى الاختيار من بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الـــذى نختاره هو السلوك الذى يعظم به العوائد .

٢-ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هى محصلة الآتى :

أ ــ العوائد التى يود الحصول عليها وجاذبيتها .

ب ــ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك .

جـــ ــ توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدى إلى هذا الأداء.

ودور هذه النظرية يعتمد على تقدير الشخص عما يشعر به ويدركـــه منها يختلف تماماً عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العنصر .

٣-أن الفرد قبل أن يقوم بسلوك معين سيبحث فى نفسه عن هذه العنـــاصر السابقة (٢) وعليه ضرورة الاهتمام بهذه العناصر .

عناصر نظرية التوقع :

كما يوجز محمد صالح الحناوى عناصر هذه النظرية فى الآتى :

١-**جاذبية العوائد** : وهى تختلف من فرد لآخر ومن أمثلة العوائد : الترفيه والأجر والحوافز ، تحقيق الذات .

٢-الوسيلة : وهى مقياس يقيس العلاقة بيـــن الأداء ومحتــواه وإمكانيــة الحصول على حوافز معينة ، مثل الأداء العالى وسيلة الحصول علـــى الحوافز ومدى الشعور بذلك .

٣-التوقع : هو مقياس قوة العلاقة بين المجهود المبذول وبيـــن مســتوى الأداء الذى يمكن الوصول إليه ، وهذا تقدير شخصى .

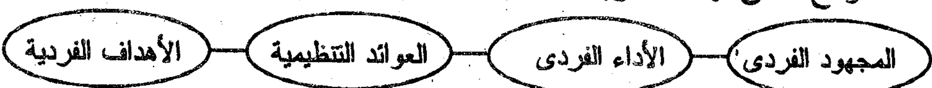
وفى ظل هذه النظرية تكون :

منفعة وجاذبية الأداء = منفعة وجاذبية الحافز × الوسيلة

وتكون :

الدافعية أو المجهود الدافعى = منفعة وجاذبية الأداء × التوقع

وفى ظل هذه النظرية يفاضل الفرد بين بدائل السلوك على أســـاس مدى قدرتها على تحقيق نتائج أداء ، ومدى قدرة هذه النتائج على الحصـــول على عوائد ، ومدى قيمة هذه العوائد لديه ، ويمكن تصور ذلك مــن خــلال النموذج التالى لهذه النظرية .



ويتضح من الشكل السابق أن قوة دافعية الفــرد لــلأداء (المجــهود الفردى) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو انجاز مـــا يحــاول عمله أو أدائه ، وإذا ما استطاع ذلك (الأداء) هل سيمكنه الحصـــول علـــى المكافأة الملائمة (العوائد التنظيمية) واذا حصل عليها من المنظمة هل هـــى تكفى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه الفردية .

ولتطبيق هذا النموذج يلزم التعرف على :

١-ما العوائد التى توفرها الوظيفة للعامل ؟

٢-ما درجة جاذبية هذه العوائد للعاملين ؟

٣-ما نوع السلوك الذى يجب أن يقوم به العامل لكى يحقق أو يحصل على هذه العوائد ؟

٤-ما هو تقدير العامل لاحتمال نجاحه فى القيام بما هو مطلوب منه .

ولكى تستخدم هذه النظرية فى تحسين السلوك المرغوب فيه (عبدالرحمن العيسوى ، ١٩٩٨) عليك بالآتى :

١-حدد السلوك غير المرغوب فيه بدقة وتعرف على أسبابه .

٢-حدد جيداً المكافآت التى تجعل هذا السلوك مستمراً .

٣-حدد جيداً السلوك الذى ترغب فى تشجيعه .

٤-جدول التعزيزات وقم بتنفيذها .

٥-راجع هذا الجدول باستمرار وتعرف على مدى فاعليته .

العلاقة بين الأداء والدافعية :

من الخبرات الهامة للمدير أن يكون ملماً بدوافع العاملين وتحفيزهم وتحريكهم نحو بذل الجهد فى العمل .

وهناك ثلاث عوامل تؤثر فى مستوى أداء الفرد هى (عبدالرحمن العيسوى، ١٩٩٨) .

١-توافر القدرة على القيام بالعمل وهى مستوى الأداء الفعلى الذى يستطيع أن يمارسه الفرد ، وهى تنتج مما يوجد لدى الفرد من استعدادات تتحول إلى قدرات فعلية بالتدريب والممارسة والتعلم .

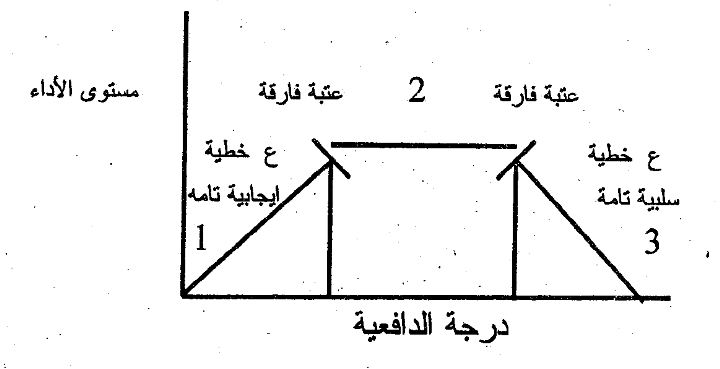
٢-توافر الأدوات والأجهزة اللازمة للقيام بالعمل .

٣-توافر الدافع أو الباعث أو الحافز على الأداء .

ويعبر البعض عن العلاقة بين الأداء والدافعية على النحو التالى :

الأداء = القدرة × الدافعية .

والعلاقة بين القدرة والدافعية علاقة تفاعل ؛ علاقة تأثير وتأثر متبادل فإذا كانت القدرة تساوى صفر كان الأداء يساوى صفر أيضاً ــ ولكن يلاحظ أنه إذا كان الدافع قوياً كلما أدى ذلك إلى زيادة نشاط الكائن الحى لتحقيق هدفه ، وهذه الزيادة فى الواقع تصل إلى حد معين بعده تصبح قوة مضادة تعوق نشاط الكائن الحى عن تحقيق هدفه ، وتتمثل العلاقة بين درجة الدافعية ومستوى الأداء فى الشكل التالى :



شكل (٦)

العلاقة بين درجة الدافعية ومستوى الأداء

ويتضح من هذا الشكل أن العلاقة بين الدافعية ومستوى الأداء علاقة مركبة منحنية فهى :

١-فى الجزء الأول تعمل على زيادة مستوى الأداء : فزيادة الدافعية خلال هذا الجزء تؤدى إلى زيادة مستوى الأداء .

٢-وفى الجزء الثانى لا توجد علاقة بين الأداء والدافعية ، فزيادة الدافعية لا يتبعها زيادة فى مستوى الأداء .

٣-فى الجزء الثالث : الدافعية ذات تأثير سلبى على مستوى الأداء فهى تفوق أداء العمل .

وعندما نتحدث عن دور الدافعية فى مجال العمل نتحدث عنها فى المنطقة (1) والتى فيها تكون العلاقة بين الدافعية ومستوى الأداء تمثل علاقة إيجابية خطية تامة ، حيث أن كل زيادة فى الدافعية يترتب عليها زيادة فى مستوى الأداء .

قياس الدافعية :

مادامت الدافعية كالتعلم شيء مستنتج من الأداء ، فقد كان على علماء النفس أن يبدعوا فى الطرق التى يمكن أن يقيسوا بها الدافعية . ومن هذه الطرق نذكر :

١-ملاحظة سلوك الفرد ودراسة حالته ، أى التعرف على دوافع الفرد من خلال الأعمال والأفعال التى يقوم بها ، وقد يخطئ هذا الاستدلال ، ولكى نتجنب تلك الأخطاء فى الاستدلال فإن تحليل الدوافع المبنى على المعايير السلوكية لابد من تعزيزه كلما كان ذلك ممكناً بوسائل أخرى ، كالتقرير الشخصى .

٢-التقرير الذاتى للفرد ، وفى هذا الأسلوب نسأل الفرد عما يريده . والتقرير الشخصى قد لا يكشف عن الحقيقة فكثيراً ما يزيف الفرد تقاريره الذاتية عن أهدافه ودوافعه ومخاوفه ومكارهه وإلهاماته وهو يفعل ذلك لعدة أسباب ؛ كأن يريد الفرد أن يحدث انطباعاً جيداً أو أنه يرغب فى إسعاد من يجرى معه المقابلة أو فى تجنب العقاب الاجتماعى.

ولهذه الأسباب وغيرها فإن علماء النفس فى محاولاتهم لمعرفة حاجات الفرد قد لجأوا إلى طريقة أخرى وهى طريقة قد صممت للتسلل من خلال التستر أو التمويه لمعرفة دوافع الفرد الحقيقية لما يقوم به من أعمال وهذه هى الطريقة الاسقاطية .

٣-الطريقة الاسقاطية : وتتضمن الطريقة الاسقاطية أن يطلب من الفرد أن يقوم بإظهار رد الفعل تجاه المثيرات المبهمة أو الصور التى لا تحمل عناوين معينة من التصميمات المرسومة ببقع الحبر ، وتفترض هذه الطريقة أن حاجات الفرد النفسية سوف تؤثر على الطريقة التى يدرك بها هذه المثيرات الغامضة وأنه سوف يسقط دوافعه على هذه المثيرات ، كما تفترض أنه ليس من المهم أن تكون على مستوى شعورى أو لا شعورى ، وأحد المسلمات المتعلقة بالطريقة الاسقاطية هى أن الفرد يظل غير واع بما تكشف عنه استجاباته .

٤-قياس مستوى النشاط العام : تطلق غالباً كلمة الباعث Drive، باعتباره العامل النشط فى الدافع Motive (أو الدافعية Motivation) ، على ظرف فسيولوجى (كالجوع أو العطش) محدد بطول المدة التى ظل فيها الكائن محروماً (من الطعام أو الماء مثلاً) ، وقد أقيمت العلاقة بين قوة باعث أولى من النوع الذى يحدث عن طريق الحرمان من الطعام من الناحية ، وبين مستوى نشاط الكائن الحى من ناحية أخرى ، بقياس ذلك النشاط بواسطة استخدام عجلة النشاط ؛ وهى عبارة عن قفص مستدير يدور بسلاسة حول محوره . (والجهاز النموذجى لذلك يشتمل على عجلة توجد قريبة من منطقة صغيرة ينام فيها الحيوان ويتناول طعامه ، كما يشتمل ايضا على عداد يسجل لفات العجلة عندما يجرى فيها الحيوان .

ويبدو أن زيادة الباعث تؤدى إلى زيادة النشاط ـ ولكن إلى حد معين . وعليه فإن المدة التى يحرم فيها الفأر من الطعام مثلاً لابد وأن تتناسب طردياً بشكل عام مع مقدار الجرى الذى يقوم به حول القفص . كذلك

فإن الزيادة فى الباعث الجنسى (مثلاً عن طريق الحرمان أو عن طريق تغيير الهرموانات) لابد وأن ينعكس أثرها على مقدار النشاط الذى يقوم به الحيوان ، ولقد وجد ج.هـ وانج G.H. Wang أن ذلك صحيح ، من دراسة قام بها على إناث الفئران التى أسكنها فى جهاز عملية النشاط هذا.

٥-معدل النشاط ، كلما زاد الجوع عند الفأر . زاد باعثه وبالتالى زادت السرعة التى يضغط بها على رافعة فى جهاز يتيح له بذلك الحصول على الطعام ، لذا يمكن استخدام سرعة الضغط على الرافعة كمقياس لمستوى الباعث عند الفئران، ولقد قام و . ت . هيرون W.T. Heron وب . ف . سكنر B. F. Skinner بتدريب عدد من الفئران على الضغط على الرافعة فى صندوق Skinner Box للحصول على فتات الطعام ، وكانا يسمحان للحيوانات طول الوقت بالأكل حتى تمتلئ بطونها، ثم يحرمانها من الطعام لعدة أيام .

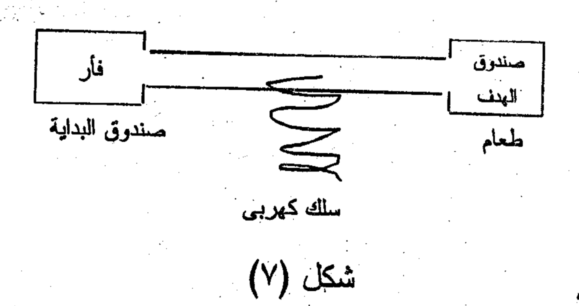
وبعد ذلك كانت وجبتها اليومية تقتصر على ما تحصل عليه من فتات الطعام عن طريق الضغط على الرافعة فى صندوق سكنر ، وكانت كمية الطعام التى يمكن الحصول عليها عن هذا الطريق لا تكاد تقيم الأود ، ففى كل يوم تغلق الآلة التى تورد الطعام بعد فترة أربعة دقائق فقط ، وتظل الفئران باقية فى الصندوق لمدة ساعة أخرى ، وكان مقياس الأثر المتزايد للجوع هو التغير اليومى الذى يحدث فى عدد مرات الضغط على الرافعة فى أثناء تلك الساعة ، ولقد وصل هذا المقياس إلى أقصى ارتفاع له فى اليوم الخامس ، ثم انخفض بسرعة عندما أصبحت الفئران تعانى من الهزال الجسمى كنتيجة

للتجويع المستمر ، ويبدو هنا أن الاستجابة للدافع الأولى تأخذ فـــى الازدياد ولكن إلى حد محدود .

٦- تحليل أوهام الفرد : وهذه الطريقة تقوم على أساس أن الأوهام والأحلام هى استجابة بديلة للاستجابات الواقعية يلجأ إليها الفرد حينما يعجز عـن إشباعها فى الواقع .

٧-طريقة التفضيل : وفى هذه الطريقة تعطى للمفحوص حريـــة الاختيــار لإشباع حاجة أو دافع معين فقط من بين عدة حاجات معينـــة ، ونتيجـــة الاختيار هي التى تحدد أى الحاجات (الدوافع) أقـــوى وأشـــد إلحاحـــاً للإشباع .

٨-طريقة اجتياز العقبات : أى قدر من الصدمة يتحملها الفأر الجائع ؟ منـذ حوالى أربعين سنة قام س. ج.واردن C. J. Warden بتجربـــة حيـث وضع فأراً جائعاً فى صندوق البداية وسمح له بأن يجرى عبر شبكة إلى صندوق الهدف الملىء بالطعام ، وبعد عدة محاولات من هذا النـــوع ، شحن الشبكة بالكهرباء محدثاً بذلك صدمة كهربية شـــديدة للفـــأر أثنـــاء عبوره لها . وسجل عدد المرات التى عبر فيها الفأر الشبكة فى غضـون فترة ٢٠ دقيقة ، وكذلك مقدار الصدمة التى كان الفأر مستعداً لتحملـها ، واعتبر ذلك مقياساً للباعث لديه فى الوصول إلى صندوق الهدف . ولقـد وجد أن الباعث يصل إلى أقصى درجة من الشدة بعد أربعة أيـــام مـــن الحرمان من الطعام .



شكل (٧)

شكل تخطيطي لتجربة " واردن "

ويجدر بنا أن نفرق هنا بين الباعث والحاجة ، فالفئران التى حرمت من الطعام لمدة ثمانية أيام يكون لديها بالقطع حاجة إلى الطعام أكبر من تلك التى حرمت منه لمدة أربعة أيام فقط ، ولكن الفأر الذى حرم من الطعام لمدة ثمانية أيام لا يكون لديه بالضرورة باعث قوى ، فمن الممكن أن يكون قد ضعف لديه الباعث بحكم الخور الذى لحق بقواه . وعلى ذلك ، فبالرغم مما قد يرد أحياناً على لسان المضربين عن الطعام من أن شعورهم بالجوع يأتى على شكل دورات (أى أن ذلك الشعور أحياناً يقوى ثم بعد ذلك يضعف ثم يقوى مرة أخرى ، وهكذا) ، إلا أن حاجتهم إلى الطعام ، لا شك تزداد بشكل مضطرد بصرف النظر عما قد يبدو لهم .

٩-التعبير الشفهى : فيمكن التعرف على دوافع الفرد عن طريق الاستماع إلى أحاديث الأفراد بدلاً من سؤالهم مباشرة عن دوافعهم ، مثال ذلك : الشخص الجائع نجد أن أحاديثه تدور حول الطعام دون أن يوجه إليه إى سؤال مباشرة عن الطعام .

دراسة الدافعية فى مجال العمل :

دراسة الدافعية فى مجال العمل كشفت للإدارة أهمية الدوافع وخطورتها فى إحداث السلوك الإنسانى ، لذلك بذلت الإدارة المعاصرة عدة محاولات استهدفت الاستفادة من الدافعية فى التعرف على هيكل الدوافع المحركة للسلوك الإنسانى وهى من قبيل التعرف على محددات السلوك لدى العاملين ولدى رجال الإدارة أيضاً .

ودوافع العمل لدى العاملين ورجال الإدارة تختلف باختلاف المستوى الذى يشغله العامل ورجل الإدارة ؛ فكلما ارتقى الفرد فى السلم الوظيفى فإنه يسعى إلى الاستقلال وحرية العمل ، وقد أشار على السلمى (د.ت) إلى أن أهم الدوافع لدى المديرين هى :

١-الرغبة فى السلطة والقوة .
٢-الرغبة فى تحقيق مركز أدبى واجتماعى .
٣-حب المغامرة وتحمل المخاطر .
٤-الشعور بالأهمية والامتياز فى العمل .

بينما أهم الدوافع لدى العاملين فى العمل هى :

١-الأجر وملحقاته .
٢-فرص النمو والتقدم .
٣-الأمن والاستقرار .
٤-الاعتراف بأهمية الفرد .
٥-ظروف العمل الجيدة .

٦-العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء .

ثانياً : التحفيز في مجال العمل :

موضوع دراسة أثاره العاملين وحفزهم من الموضوعات الهامة متى كنا بصدد الاهتمام بإنجاز العمل بشكل أفضل لأنها هي التي تحث العاملين على بذل أقصى جهد في العمل .

أنواع الحوافز :

وتنقسم الحوافز إلى عدة أنواع منها :

المادية والمعنوية والسلبية والايجابية وفي الجزء الثاني نتناول هذه الأنواع بالإيضاح :

أ .الحوافز المادية :

وهي غالباً تأخذ الشكل النقدي ، وتمنح للعاملين إما دفعة واحدة أو على عدة دفعات دورية ، وهي تشمل الأجر الأساسي والذي يتحدد إما على أساس قد ما ينتجه العامل (الأجر بالقطعة) وأما على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله، بالإضافة إلى الحوافز المادية الأخرى مثل العلاوات الدورية والاستثنائية والبدلات والمكافآت والأجور التشجيعية وكلها تمثل دخلاً إضافياً للعامل .

وهذه الطريقة لا تتصف بالفاعلية بسبب عدم إدارك معظم العاملين للعلاقة بين الأداء وبين خطط التحفيز مما يفقد هذه الطريقة فاعليتها كدافع لتحسين الأداء وزيادته .

ب - الحوافز المعنوية :

هذا النوع من الحوافز يرتبط بالحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، وظهر هذا النوع من الحوافز نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي وتنوع حاجات العاملين التي لم تعد قاصرة على الحاجات المادية ، وهذه الدوافع تهدف إلى إحساس العاملين بآدميتهم ، ولذلك اقتضى الأمر مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومن صور الحوافز المعنوية :

١- **تهيئة الظروف المحيطة بالعمل :** كلما تهيأت الظروف المحيطة بالعامل (من حيث الإضاءة والتهوية والتدفئة) وأصبحت أكثر ملاءمة للقيام بالعمل كلما استطاع العامل أن يؤدى عمله على الوجه الأكمل .

٢- **تحسين ظروف العمل المادية :** مثل : ساعات العمل والقرب من مكان العمل والتسهيلات المقدمة للعامل كلها تعتبر من الحوافز المعنوية وتؤدى إلى شعور العامل بالرضا وبالتالي زيادة إنتاجيته .

٣- **المساهمة فى الإدارة :** اشراك العامل فى الإدارة واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية يؤدى إلى زيادة التزام العامل وشعوره بالرضا عن عمله .

٤- **مدى ملاءمة نوع العمل :** إن وضع العامل فى المكان المناسب لقدراته وإمكاناته يعتبر حافزاً معنوياً لدفعه إلى مزيد من العمل وبذل الجهد .

٥- **توفير فرص الترقى فى العمل :** تقدير الإدارة للفرد بترقيته لمركز أعلى وتحمله لمسئوليات أكبر يعد من الحوافز المعنوية والمادية لأن ذلك يتضمن زيادة فى أجر العامل .

٦-**العلاقات الطيبة فى العمل** : عندما تسود العلاقات الطيبة داخل المنشـــأة فإن ذلك يساعد على انتشار روح التعاون والانتماء وهذا يعتبر حـــافزاً معنوياً .

٧-**توفير العدالة فى تقويم أداء العاملين** : مراعاة الإدارة لمبدأ العدالة عند وضع المعايير الخاصة بتقويم أداء العاملين من العوامل الأساسية لتحفيز العاملين للعمل بشكل أفضل .

٨-**تقديم الخدمات الترفيهية والاجتماعية** : الخدمات الترفيهية والاجتماعية والطبية وحضانات الأطفال وإقامة الحفلات وعمـــل الرحـــلات يشـــعر العاملين بالانتماء للمنظمة ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالى يتحســـن أدائهم .

٩-**مكانة المنظمة فى المجتمع** : كلما كانت مكانة المنظمة مرموقة داخـــل المجتمع الذى توجد فيه فإن ذلك مدعاة لشعور العامل بالفخر والتمســك بها وذلك يعمل على تحسين أدائه لعمله .

هـ.الحوافز السلبية :

يقصد بالحوافز السلبية جانبان أحدهما توقيع العقاب نتيجـــة لأفعـــال معينة وثانيهما الحرمان من بعض المزايا التى يتمتع بها العامل ، ونتيجة لأن لها آثار سلبية على العامل سميت بالحوافز السلبية ، وهذه الآثار منها ما هـو معنوى ومنها ما هو مادى ودور هذه الحوافز هو تذكير العـــاملين بالعقـــاب والعمل على انضباطهم وعدم تكرار الخطأ ويجب على الإدارة تخير التوقيت المناسب لتطبيقها وعدم اللجوء إليها إلا فى الضرورة القصوى ومتى لم تنجح

الحوافز الإيجابية وذلك حتى لا تؤدى إلى آثار ضارة منها خلق العداء بين الإدارة والعاملين .

د . الحوافز الإيجابية :

وهى تتمثل فى منح العامل مزايا مادية أو معنوية متى استطاع القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وهى مدعاة لترغيب العامل فى تكرار السلوك الوظيفى المناسب والاعتياد عليه وبالتالى زيادة الجهد والانتاجية .

وعلى الإدارة الفعالة أن تعطى الأولوية للحوافز الإيجابية ، وتحديد مجالات استخدام كل من الإيجابية والسلبية ، واختيار التوقيت الملائم لتوقيع أى منهما مع مراعاة التنفيذ الفورى المباشر لهذه الحوافز حتى تؤتى آثارها المرجوة .

المبادئ التى يقوم عليها نظام التحفيز :

نعرض فيما يلى عددا من المبادئ الواجب مراعاتها من جانب الإدارة عند تحفيز العاملين :

١- **مبدأ العدالة** : بمعنى أن يكون حظ العاملين من الثواب والعقاب على قدر أعمالهم لا مغالاة فى ذلك ولا تقليل ، فالثواب يكون درجات على قدر الجهد والعمل ، ويكون العقاب على قدر الخطأ والتقصير ويجب أن يكون رادعاً ، أما الخطأ الإنسانى غير المقصود الذى يمكن أن يقع فيه كل فرد يجب أن يكون عقابه مخففاً لمن يقع فيه .

٢-**فورية الثواب والعقاب** : أى تقديم المكافأة عقب تقديم العمل المتميز دون تأجيل حتى يربط العامل بين المكافأة وما بذله من جهد . وكـذا توقيـع العقاب على مرتكب الخطأ فور اكتشافه حتى يكون رادعاً مانعاً لارتكاب الخطأ فى المستقبل .

٣-**مبدأ علانية ووضوح الأسس التى يقوم عليها نظام التحفيز** : يجـب أن تكون هذه الأسس معلنة ويعرفها العاملين داخل المنشأة حتى تؤدى إلـى تطوير سلوك العاملين والوعى بالسلوك المخالف الذى يعرض العـامل للعقاب .

٤-**مبدأ الموضوعية** : يجب على جهة الإدارة تقنين القواعد التـى تعطـى على أساسها الحوافز الايجابية والسلبية والتى تطبق على العاملين فـى جميع الأحوال وبواسطة أى جهة إدارية لمنع المغالاة أو التسـاهل فـى نظام الحوافز .

٥-**الحوافز المادية وحدها لا تكفى** : الحوافز المادية وحدها غـير كافيـة لحفز العاملين وتطوير العمل وتحسينه ، بل هناك وسائل تدفع لبذل مزيـد من العمل الجيد وترفع الروح المعنوية بخلاف الأجر ومنها :

- وضع العامل المناسب فى المكان المناسب .
- اشعار العامل بقيمة ما يقوم به من عمل .
- المام العاملين بما يجرى داخل المنشأة .
- تمكين العاملين من توصيل أفكارهم وشكاياتهم إلى جهة الإدارة .

- إخطار العامل بتقدمه فى العمل أولا بأول .
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل .
- توفير الإمكانات الجيدة والميسرة لأداء العمل .

كيف تحفز موظفيك ؟

يحتاج العامل إلى تحفيز كى يعمل وينجح وينجز ، ولكى تتعلم أن تحفز موظفيك عليك أن تتعرف على الطريقة الصحيحة لذلك من خلال الخطوات الآتية (تويلا دل ، ١٩٩٣ ، فاروق عثمان ، ١٩٩٧) .

١-**تعلم كيف تقود موظفيك** : عن طريق إظهار قدرتك على القيادة عن طريق :

أ ــ تكون كفؤا : بأن تكون مؤهلا وحازقا وبارعا ومنتجا .

ب ــ أن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم .

ج ــ السماح بمشاركة الآخرين فى رؤيتك : فهذا يساعدك على رؤية متعددة الجوانب لكل موقف وأن يعمل الجميع من أجل الهدف المشترك .

٢-**اختبر تطابق التوقعات** : وذلك عن طريق مساعدة العاملين أن يروا النتيجة النهائية لعلمهم حتى لا يصابوا بالملل والاحباط ، واسمح لهم بالمشاركة فى الانجاز فهو يعتبر حافزاً للاستمرار فى العمل ، واجعل العمل ممتع لهم من خلال إشباع حاجاتهم لتحقيق الرضا والروح المعنوية بما يخلق الانتماء والولاء للمنظمة .

٣-**الاهتمام بالموظفين** : وهذا يتم عن طريق الاستماع إلى الموظفين ومعاملتهم كمحترفين والتعرف على رؤيتهم للوضع الراهن والمستقبل ، وأن تجيب على طلباتهم بسرعة وأن تتابع عملهم ، وإحاطتهم بما يجرى داخل المنشأة .

٤-**احترم موظفيك كخبراء** : وهذا يتم عن طريق احترام مشاعر الموظفين وتقدير أدائهم وامتداحه وتقدير الجهد المبذول فيه .

٥-**لا تعوق التطور الشخصى** : العلم يتغير بسرعة هائلة ، ويجب تعليم الموظفين أن يتكيفوا مع هذا التغير من خلال اكتساب مهارات جديدة بالتدريب والتعلم الذاتى والتعلم الإبداعى عن طريق تشجيع الابتكار بأن تكون مرناً عادلاً ومشجعاً على الخيال وتقديم الحلول غير المألوفة وهناك عدة طرق لتنمية التفكير الابتكارى منها : طريقة ذكر الخصائص، وطريقة العلاقة القسرية ، وطريقة تآلف الأشياء ، وطريقة العصف الذهنى .

الفصل الخامس
الأسس المنهجية والنفسية
لحل المشكلات واتخاذ القرار

ـ مقدمة :

أولاً : الأنماط الإدارية فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثانياً : الأسس المنهجية والنفسية لحل المشكلات .

ثالثاً : الأسس المنهجية والنفسية لاتخاذ القرارات .

الفصل الخامس
الأسس المنهجية والنفسية
لحل المشكلات واتخاذ القرار

مقدمة :

تنطوى الحياة العملية وميدان العمل الإدارى على التغير المتباين ، وهذا يفرض على العامل بصفة عامة ، والمدير بصفة خاصة أن يكون قادراً على إحداث نوع من التكيف استجابة لمتطلبات هذا التغير ، وسعى نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة ما ينشأ عن هذا التغير من مشكلات فى بيئة العمل ، وذلك لا يتم بشكل سلبى جامد ، وإنما بطريقة نشطة فعالة تقوم على الاختيار والانتقاء ، وذلك يتم بناء على تفاعل الخبرات السابقة للفرد مع أهدافه وقد تكون هى من أهداف المنشأة التى يعمل بها .

والمشكلة تقوم على العلاقة بين الغرض والواقع، ومتى كانت هناك فجوة بينهما فإن ذلك يحدث لرجل الإدارة نوعاً من عدم الاتزان يجعله يسلك في هذ المجال سلوكاً معيناً بقصد خفض التوتر والعودة إلى حالة الاتزان (سلوك حل المشكلة) .

ومن ثم يمكن لنا تعريف المشكلة الإدارية على أنها عقبة تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها أو أنها حالة من عدم الاتزان لدى رجل الإدارة تسبب له نوعاً من عدم الرضا ، وتنشأ من المسافة بين الغرض والواقع .

وحل المشاكل واتخاذ القرارات من أهم الأنشطة التـــى يقـــوم بـــها المديرون ، وفى العادة هم يستخدمون أسلوباً يقوم على الالهام المبنى علـــى الخبرة والتجربة ، وفيه تتفاعل الخصائص الشـــخصية للمديـــر واتجاهاتـــه وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة فى اتخاذ القـــرارات أى أن هذه العملية خليط من الموضوعية والشخصية .

أولاً : الأنماط الإدارية فى حل المشكلات واتخاذ القرارات :

وهناك أنماط إدارية فى عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات منها :

١-**النمط الأول** : وفيه تقوم عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات على الخبرة والاحساس الشخصى ، وبذلك يعتمد المديـــر علـــى ذكائـــه الفطرى والخبرة السابقة (الاحساس) ، وقراره يتخذ بسرعة عـــادة ، ولا يستطيع أن يفسر كيف أو لماذا كان القرار .

٢-**النمط الثانى** : وفيه تتخذ القرارات وتحل المشكلات بناء على دراسة تحليلية . وبذلك يسعى المدير إلى البحـــث عـــن الحقـــائق وجمـــع المعلومات ، وتنظيمها ليصل من الأسباب إلى النتـــائج ، ولا يتخـــذ القرار إلا بعد القيام بعملية موازنة ومراجعة للبدائل .

٣-**النمط الثالث** : وفيه يتم حل المشكلة واتخاذ القرار بعد مزج عمليـــة الإحساس بالدراسة ، وبذلك يجمع المدير بين النمط الأول والثـــانى فهو يعتمد على الدراسة العملية مع عدم تجاهل الخـــبرة الواقعيـــة ، وبذلك يمزج الدراسة بحصيلة خبرته العملية .

ثانياً : الأسس المنهجية والنفسية لحل المشكلات :

التناول المنهجى للمشكلة بالحل عملية بالغة التعقيد وربما إذا استعنا بخطوات المنهج العلمى لحل المشكلات التى صاغها "جون ديوى" فى كتابة كيف نفكر لتوافر لنا فهما أفضل .

وهذه الخطوات أو المنهج المنظم فى حل المشكلات يمكن تناوله على النحو التالى :

١ . الشعور بالمشكلة :

لا يمكن أن تنشأ المشكلة من فراغ كما لا يمكن أن يحدث حل لمشكلة غير موجودة ، فالمشكلة حالة يشعر بها الفرد ، ولا يتوقف سلوك حل المشكلة على المحددات الموضوعية لها فحسب بل على إدراك الفرد لعناصر الموقف المشكل إدراكاً يقوم على تفاعل المحددات مع المحددات الذاتية للموقف المشكل .

والشعور بالمشكلة قد يكون بملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المطلوبة أى من خلال مقارنة ما تحقق من عمل مع ما كان مقدراً فى الخطط . ولا يكفى الشعور بالمشكلة على هذا النحو يجب أن يتم توصيف المشكلة بطريقة يظهر معها مدى حدتها وأهميتها بالنسبة للمنشأة .

٣ . تحديد المشكلة :

متى استثارت المشكلة رجل الإدارة من خلال واقعيتـــها وأهميتـــها للمنشأة ، فإن الخطوة الأولى التى يتعين عليه القيام بها هى تحديد طبيعتـــها والعوامل المؤثرة فى احداثها ، والوزن النسبى لكل عامل من هذه العوامـل ، وترتيب هذه العوامل ترتيباً بنائياً بدءا من الممكن وانتهاء بالمســتحيل مـن خلال مبدأ يجب عدم تضييع الممكن فى سبيل المستحيل .

والتحديد الدقيق للمشكلة هنا لابد أن يشمل الزمان والمكان والحجـم والأهمية للمشكلة التى بصددها رجل الإدارة من أجل اتخاذ قرار بشأن حلها.

وهذه الخطوة تتضمن أيضاً تحليل المشكلة وتجزئتها إلى مكوناتـــها الفرعية والبحث عن العوامل الذاتية أو الخارجية التى يكـــون لـــها علاقـــة بالمشكلة . وقد يتطلب ذلك البحث فى الملفات والوثائق والسجلات وتوجيــه الأسئلة والاستفسارات وجمع المعلومات المنشورة خارج المنشأة .

وبذلك تتطلب هذه الخطوة ما يلى :

- تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة .
- تصنيف القوى المؤثرة على المشكلة وفقاً لطبيعتها وكيفية تأثيرها فى المشكلة .
- اعطاء أوزان نسبية لكل من هذه القوى والأسباب ، وترتيبها حسـب أهميتها فى احداث المشكلة .

- يجب أن يتمثل رجل الإدارة هذه المعلومات والحقائق إلى الدرجة التى يستطيع بها أن يدرك ما بينها من علاقات وهذا لا يتأتى إلا من خلال تنظيمها وتلخيصها وترتيبها ومراجعة صحتها ودقتها .
- إدراك أن اخفاق الإدارة فى حل المشكلات التى تعترض سير العمل يؤدى إلى مناخ نفسى سلبى معوق للعمل .

وعملية البحث عن العوامل المؤثرة فى المشكلة أو الأسباب المؤديه إليها يتطلب ملاحظة أمور هامة منها :

- التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها ، فرجل الإدارة عليه أن يبحث عن أسباب المشكلة الحقيقية التى متى أن عولجت زالت الأعراض والعكس يكون غير صحيح .
- الأحداث التى تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها .
- الأحداث التى تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها وتقويها .
- الظواهر اللاحقة لحدوث المشكلة

٣- فرض الفروض :

الفروض هى تلك التفسيرات المحتملة للموقف أو المشكلة . أو هى تلك التخمينات الذكية التى تقدم حلولا ممكنة للمشكلة الماثلة .

فلا يتصور أن هناك مشكلة لها حل وحيد بل غالبا أن يكون لها عدة حلول بسبب تعدد العوامل المنشئة لها . وتستخدم الإدارة فى البحث عن

حلول لمشاكلها على تقليد الآخرين أو ابتكار حلول لم يسبق لأحد أن استخدمها.

ويتوقف نوع وكم الفروض فى هذه الخطوة على عدة عوامل منها :

- استقلال عملية توليد الأفكار عن عملية تقييم هذه الأفكار .
- مدى سعة وثراء المعرفة والخبرات السابقة التى تمثلها رجل الإدارة التى تمكنه من التعامل مع الموقف المشكل .
- المرونة وإعادة ترتيب المفاهيم فى علاقات بينية وأنماط تفسيرية ذات تراكيب ومعان جديدة .
- افتراض أن الكثير من المشكلات يمكن حلها حلولا غير تقليدية ، وطرح جانباً افتراض أن هذه الحلول حقائق لا تقبل التغيير .

٤.اثبات صحة أو خطأ الفرض (تقويم الفروض) :

وفى هذه الخطوة تتم المقارنة بين الحلول المطروحة ويتم التركيز على :

- مدى اسهام كل حل من الحلول المقترحة فى حل المشكلة .
- ما التكلفة التى تترتب على تطبيق الحل .
- ما المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل .
- ما الزمن المتوقع لكى ينتج الحل آثاره .
- ما المشاكل الجانبية التى تترتب على تطبيق كل حل .

وبذلك تنطوى هذه الخطوة على تقويم الفروض والوصول بالواقع إلى الفرض أو بالوسيلة إلى الغاية ، فإذا تحقق هذا فإنه مما يشير إلى صحة الفروض المقترحة لحل المشكلة وإذا لم يتحقق فيتعين أن يعيد النظر في أسس بناء تلك الفروض ، وبذلك يتضح أن حل المشكلة ينطوى على درجات مختلفة من المحاولة والخطأ ومن الاستبصار ومن إعادة التنظيم الإدراكي للموقف المشكل بقصد احداث تغيير في المعنى وفي الدلالة حتى يتم الوصول إلى اختيار الحل الأنسب لعلاج المشكلة وذلك يتوقف على بعض المحددات ومنها :

- المحددات المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى الحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المنشأة وأهدافها .
- المحددات المعبرة عن امكانات المنشأة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول بعينها .

ويلاحظ هنا أنه مع هذا ينشأ عادة ما يسمى " بالعامل الحرج " أى العامل الذى يحكم اختيار الحل الأنسب وقد يكون هو الوقت أو الخبرة المتخصصة أو الأموال أو المادة الخام .

٥. تطبيق النتائج :

ويراعى أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة فى ذاته ، بل لابد من تنفيذه تنفيذاً صحيحاً حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل أو يخفف المشكلة .

وتمثل هذه الخطوة الناحية التطبيقية للحل الذى تم التوصل إليه وتطبيق هذا الحل على الحالات المماثلة ، وبذلك تكون النظرية بغير تطبيق

جوفاء ، والتطبيق الذى لا يوجهه نظرية أعمى ، وهذه الخطوة هى المعيار الحقيقى .

حل المشكلات ونظرية تجهيز المعلومات :

وفى النهاية نشير إلى أن النظريات المعرفية ومنها نظرية تجهيز المعلومات تنظر إلى المخ الإنسانى ، باعتباره نظام آلى مركب لإعداد وتجهيز المعلومات ، وربما كان الأساس فى سيادة هذا الاتجاه هو النظرة المعرفية القائمة على :

- أن السلوك نشاط غرضى يتم حسب خطة محددة الغاية والوسيلة .
- أن النشاط الألكتروكيميائى للمخ يتم من خلال شبكة من الأعصاب تتحكم فى سلوك الكائن الحى .
- أن المدخلات المعنية تحدث تأثيرات شبكية معينة ، ومن ثم تؤدى إلى مخرجات معينة ، أو بمعنى آخر هناك علاقة تأثير وتأثر بين السبب والنتيجة .
- افتراض التوازى بين الجهاز النفسى الذى يحكم سلوك الإنسان والديناميكية التى تحكم عمل الآلة .

ونجاح المدير أو رجل الإدارة فى مهمة حل إحدى المشكلات الإدارية يعتمد على عدة عوامل :

أ ــ المعطيات الواردة فى المشكلة (مدخلات) .

ب ــ تكوينه العقلى وحالته النفسية (جهاز نفسى) .

ج ــ استراتيجية فى تناول المشكلة (جهاز نفسى) .

ومن هنا يمكن استنتاج أن استراتيجيات حل المشكلات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس الفرد .

ولب المشكلة هنا هو اختلاف استراتيجية الفرد من وقت لآخر ، حيث أن التبادل الآلى للمشكلة يقوم على أن المعطيات أو المدخلات المعينة تؤدى إلى مخرجات معينة من خلال استراتيجية واحدة لا تتغير ، إلا إذا تغيرت المدخلات ، بينما تختلف الاستراتيجيات لدى الإنسان ، على الرغم من وحدة المعطيات أو المدخلات .

فعندما تقدم المعلومات إلى أحد رجال الإدارة فإن سلسلة من العمليات غير المعرفية مقدماً تحدث ، ولكن الفرد يظل قادراً على أن يختار عملية معينة ويترك جانباً باقى العمليات الأخرى .

ويرى بعض أصحاب نظرية تجهيز المعلومات أن هناك علاقة ثابتة ومحددة مسبقاً بين البيانات الحسية التى يزود بها الجهاز والاستجابات المرتبطة بها فإن الاستراتيجية التى يستخدمها القائم بتجهيز المعلومات تلعب دوراً حيوياً فى تشكيل استجابته.

والتكوينات المعرفية المستخدمة هنا هى النظم والأجهزة التى تحلل المعلومات المتاحة لها والتى تؤدى كل الوظائف التعليمية مثل : الإدراك ، الفهم اللغوى ، حل المشكلات .

ثالثاً : الأسس المنهجية والنفسية لاتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرار لها من الأهمية لدى الفرد الإنسانى حيث يعتمد عليها فى سلوكه الاجتماعى ، فهى تتعلق بتحويل القوة إلى فعل وهذا هو جوهر الحياة .

وهذه العملية يقضى فيها جزءاً كبيراً من وقته ، وتتغلغل فى كل تصرفاته المتصلة بممارسته لأدواره الاجتماعية ، وأن أى قرار خاطئ من جانب الفرد تمتد آثاره وتتسع ويترتب عليها ما لم يكن فى الحسبان وقد يكلف ذلك الفرد الكثير من ماله ووقته وراحته .

كما أن هذه العملية من الأهمية على مستوى الجماعة فإصدار القرار الذى يمثل الجماعة ويعبر عن رغباتها ومصالحها هو دوام لحياة الجماعة وأفرادها ، ومن هنا تبرز أهمية القيادة الواعية المؤمنة بأهداف الجماعة وحاجاتها .

كما ان هذه العملية لها من الأهمية لدى رجل الإدارة بصفة عامة حيث تتغلغل فى كافة وظائفه الإدارية المتعارف عليها ، ويتم ممارستها فى مختلف المستويات والمراكز الوظيفية والتنظيمية داخل المنظمة ، ومن هنا كانت مهارة اتخاذ القرارات من المهارات الأساسية اللازمة لكل قائد ومدير فعال .

مفهوم عملية اتخاذ القرارات :

تعددت الآراء حول تعريف عملية اتخاذ القرارات ، وأصبح لكل رأى مفهومه الخاص بالنسبة لهذه العملية .

فيرى "هارسون" أن اتخاذ القرار "هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" .

ويرى سيد صبحى (١٩٨٦) ، أن عملية اتخاذ القرارات تمثل بذلك الاختيار الواعى القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر فيما يتعلق بأمور يستحق القيام بها .

ويرى ابراهيم الغمرى (١٩٨٣) ، أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة ـ وما لم تكن هناك بدائل لا يكون هناك اختيار ولا يكون هناك قرار ـ من أجل التوصل إلى ما يجب عمله بشكل محدد ، وأن هذه العملية عادة تتم فى ظل ظروف من المعلومات غير الكافية .

ويرى أحمد محمد غنيم (١٩٨٨) ، أن عملية اتخاذ القرارات هى استخدام لبعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر .

ويرى المؤلف أن قدرة الفرد على اتخاذ القرار هى اختيار للبديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة فى موقف معين ، دون التأثر بأحكام الآخرين وآرائهم ، وهى تتوقف على عدة عوامل منها ثقة الفرد فى نفسه ، ومدى غموض الموقف ، ومدى قدرته على العمل فى ظل هذا الغموض .

ويذكر سيد جاد الرب (١٩٩٦) ، أن معظم رجال الإدارة يجمعون على أن عملية اتخاذ القرارات هى عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين

محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموع من الأهداف خلال فترة زمنية معينة .

ومما سبق يمكن لنا أن ندرك عملية اتخاذ القرارات على أنها تنطوى على العناصر الآتية :

١ ــ الاختيار .
٢ــ توافر أكثر من بديل .
٣ ــ الأهداف أو محركات السلوك أو الغايات .
٤ــ الفترة الزمنية المعينة .

ويلاحظ أن الاختيار يتأتى بعد عملية تقييم للبدائل المطروحة ، وأن المفاضلة تتم بناء على معايير وضوابط بعضها كمى والآخر كيفى (مثل العوامل الاجتماعية والسلوكية أو النفسية ، والثقافية) وأن أكثر هذه المعايير أهمية هو معيار التكلفة والعائد .

نماذج اتخاذ القرار :

ساهمت نظرية الاحتمالات والاستدلال وكذا الأساليب الكمية المعقدة فى الكثير من التخصصات مثل الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات وعلم النفس فى إبراز بعض المداخل لعملية صنع القرار واتخاذه ، ومن هذه المداخل (ضياء الدين زاهر وآخرون ، ١٩٩٤) :

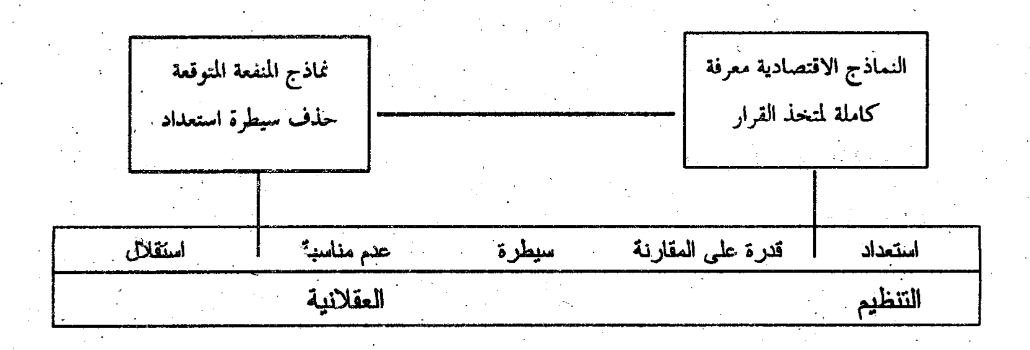
ــ **المدخل القياسى المعيارى** :وهو يعكس الاختيارات المثالية والسلوك العقلانى ، وهو يصف كيف تحدث عملية اتخاذ القرارات .

ــ **المدخل الوصفى** :يصف كمية حدوث عملية اتخاذ القرار بـــالفعل وذلـــك ضمن قيود معرفية وسمات جغرافية والعوامل الأخرى التى تفرض حـــدوداً على الواقعية.

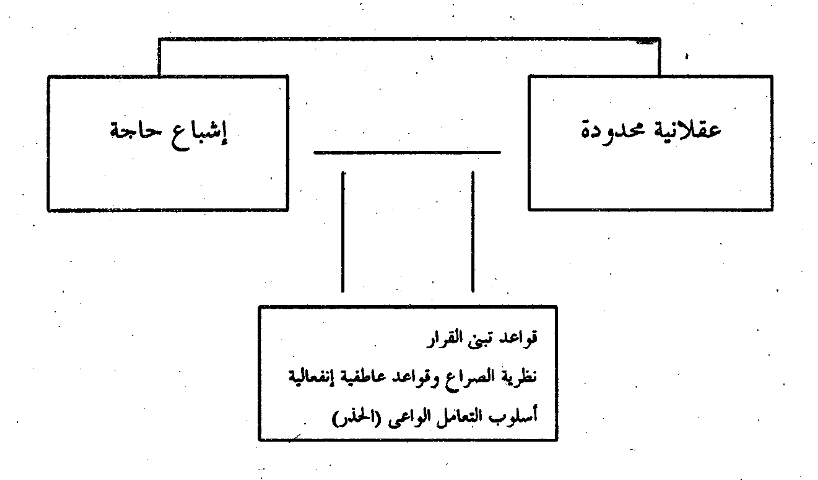
ــ **المدخل الارشادى أو التوجيهى** :وهو ضـــرورى للاقـــتراب أو المدخـــل المعيارى من حيث قدرته على وصف كيفية تحسين المهارات الفردية لصنـــع القرار ، وبذلك يكون تكملة المدخل المعيارى .

ويبلور سيمون Simon ملامح كل من المدخل المعيارى والمدخـــل الوصفى فى الأشكال الآتية :

أولاً : نموذج المدخل المعيارى لاتخاذ القرار :



ثانياً : نموذج المدخل الوصفى لاتخاذ القرار :



شكل (٨)

نماذج اتخاذ القرار

طرق اتخاذ القرارات :

تتعدد الممارسات المرتبطة باتخاذ القرارات بسبب الاختلاف فى نظم الإدارة وتباين المواقف وطبيعتها التى تفرض استخدام أسلوب دون آخـــر ، وهناك بعض الممارسات التى تستخدم فى اتخاذ القرارات منها :

ـ الطريقة الفردية فى اتخاذ القرار :

يقوم من له سلطة اتخاذ القرار باتخاذ القرار بمفرده دون الاســتعانة بالآخرين ، وهذا قد يكون له أسبابه مثل انخفاض الثقة فى المرؤوسين وكـذا انخفاض كفاءتهم وعدم وجود وقت كاف للمناقشة والحــوار ، ومثــل هــذه القرارات ينقصها حماس القائمين بالتنفيذ والدقة والموضوعية ولا تساعد على خلق جيل ثان للإدارة .

ـ الطريقة الجماعية :

يعتمد متخذ القرار هنا على رأى أعضاء الجماعة والخـــبراء وذوى الرأى من المتخصصين ، وهذه الطريقة ان كانت تتجنب عيــوب الطريقــة الأولى إلا أن القرار الذى يتخذ يكون حل وسط يرضى جميـــع الأطــراف بغض النظر عن الدقة والموضوعية ، كما أن المناقشات التى تدور مــا لــم توجه التوجيه الجيد يمكن أن تكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

طرق اتخاذ القرار فى إطار الجماعة :

يصف جوردن Jordan أربع طرق لاتخاذ القـــرار داخــل إطــار الجماعة هى:

١ ــ التصويت Voting

وهو أسلوب شائع فى الجماعات الديمقراطية ، ويستخدم متى لم تكن هناك اختلافات حول الموضوع ، وهو لا يستخدم فى الجماعات التى تتوزع فيها المسئوليات على أعضاء الجماعة بناء على تخطيط صادر منهم .

٢ ــ الإجماع Consensus

وهو تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ، ويتبعه تقويم له من جانب الأعضاء الآخرين من خلال مناقشة مرنة وغير رسمية ، والجماعة هنا تسيطر على اتخاذ القرار فعلاً .

٣ ــ تأجيل اتخذ القرار Post poning Decision

وهى طريقة تتفق بها الجماعة على الا تتفق ، وتحمى الأقلية من إدارة الأغلبية ، وتبقى على الجماعة ، وتلجأ الجماعة إلى هذه الطريقة غالباً حين تحس أن هناك نزعة من جانب بعض الأعضاء إلى فرض سلوك معين يشارك فيها الكل.

٤ ــ تفويض السلطة فى اتخاذ القرار :

Delegation of Decision Making Authority

كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتيسير أعمالها والاسراع فى اتخاذ القرارات إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو لجنة صغيرة تستطيع أن تتخذ القرار بسرعة أكبر وكثيراً ما يكون ذلك فى ظروف خاصة.

ومما يسهل اتخاذ القرار من قبل الجماعة إعطاء أعضاء الجماعة دائماً فرصة تحمل المسئولية لأن اتخاذ القرار مهارة يتم تعلمها بالصبر والمثابرة .

مهارات اتخاذ القرار :

قام فوكس وشوارتز Fox & Schawrtz بتحديد أهم المهارات الواجب توافرها لدى متخذ القرار[*] ، ومنها :

١-مهارة وضع الأهداف ووضع معايير لقياس الأداء .

٢-مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق ووضع بدائل لحلها .

٣-مهارة اختيار أنسب البدائل والقيام بعمل ما .

والواقع أن مهارات اتخاذ القرارات تعتمد بجانب هذه المهارات السابقة على بعض العوامل الأساسية الأخرى ونذكر منها :

الخبرة ـ الحكم الجيد ـ الإبداع ـ المهارات الكمية .

أنواع القرارات :

يمكن تُقسيم القرارات إلى عدة أنواع مختلفة حسب الزاوية التى ينظر بها إلى القرارات ومن هذه الأنواع (محمد سويلم ، د . ت) .

---

[*] وفى هذا الصدد نفرق بين :

متخذ القرار هو الشخص الذى يكون بيده سلطة اتخاذ القرار وهو المسئول عن مدى سلامته أمام العامة والخاصة ، أما صانع القرار هو الشخص الذى يقوم بتجميع وتحليل البيانات والمعلومات المختلفة واستخلاص المؤشرات والحقائق المختلفة منها بما يمكنه من الوصول إلى توصية بالقرار المطلوب اتخاذه ، بينما المستفيد من القرار هم الذين يطبق عليهم القرار .

١- **القرارات الشخصية** : وهى التى تخص الفرد ، وتتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية ولا يمكن تفويضها للآخرين .

٢- **القرارات الرئيسية** : وهى القرارات الفريدة ، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة ، وتتضمن التزامات ذات دوام نسبى .

٣- **القرارات الروتينية** : وهى القرارات التى يأخذها الفرد كل يوم ولها صفة التكرار ، ويمكن أن يكون لها دور مهم فى حياة الفرد ، والفرق بين القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية فرق فى الدرجة فهما طرفين لخط بيانى واحد .

٤- **القرارات الفردية** : وهى القرارات التى ينفرد بها الفرد باتخاذها بمفرده دون أن يشاركه احد فى اتخاذها .

٥- **القرارات الجماعية** : وهى القرارات التى تكون ثمرة جهد ومشاركة من الغير الذى يهمه القرار .

٦- **قرارات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد** : يمكن تقسيم القرارات حسب درجة التأكد ، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل مروراً بظروف المخاطرة ، والتأكد وعدم التأكد يتوقف على درجة غموض الموقف ومدى توافر المعلومات الكافية الصحيحة .

٧- **القرارات المبرمجة** : وهى تتعلق بالمسائل الروتينية والمتكررة والمعروفة وظروفها مؤكدة تماماً ، وتتخذ وفق قواعد وسياسات وإجراءات معينة .

٨- **القرارات غير المبرمجة :** وهي التى تتعامل مع مشاكل جديـدة وغـير معروفة ، ويستخدم فيها الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة.

مراحل عملية اتخاذ القرار :

هناك شبه اتفاق عام على أنه عند اتخاذ قرار يجب اتباع الأسـلوب العلمى حتى تصبح القرارات المتخذة فعالة ورشيدة ، وهذا يتطلب المـرور بعدة خطوات معروفة ومتفق عليها ، والاختلاف يكون فى مهارة القيام بـهذه الخطوات ، ومدى توافر المعلومات التى تخدم كل مرحلة ، ومـدى وجـود نظام فعال للاتصال بالآخرين يؤدى إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها ، وهذه المراحـل هـى (محمـد سـويلم ، د. ت ، سـعيد يسـن عـامر ، ١٩٨٦، Irwin, 1953) .

١. تحديد المشكلة :

لا يكون هناك قرار إلا إذا كانت هناك مشكلة حقيقية يـراد حلـها ، وتبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد هذه المشكلة بدقة وعناية ، وتتضح ضـرورة الاهتمام بتحديد المشكلة من خلال تعبير مورفى الذى يشير إلى أن غمـوض إدراكنا للموقف والمشكلة التى تواجهنا يضعف احساسنا بها ، وقد يؤدى ذلك إلى ضعف قدرتنا على إدراك حقيقة ما يحدث .

وتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يوفر مزيد من الجهد والوقت والمـال ، كما أن المشكلة لم تنشأ من فراغ وإنما ترتبط بظروف معينة ولذلـك يجـب دراسة هذه الظروف وكذا أسباب المشكلة وما يترتب عليها مـن مشـكلات سواء عند حلها أو عدم حلها .

وهناك بعض المعوقات التى يمكن أن يتعرض لها الفرد عند حل مشكلة ما اعترضته ومن هذه المعوقات :

- احلال التقدير الذاتى محل البحث العلمى فى تحديد المشكلة وبالتالى عدم التعمق والفهم الصحيح للمشكلة وأسبابها .
- مساواة المشكلة الحالية بمشكلة تاريخية رغم اختلاف الظروف المصاحبة لكل منهما .
- النظر إلى المشكلة من جانب واحد وانما يجب مراعاة أن للمشكلة عدة جوانب مختلفة .
- تجنب اتخاذ قرار بشأن المشكلات المعقدة .
- تجنب ترتيب تقديم الحلول تحت ضغط الوقت .

٣. تحليل المشكلة :

وهذه الخطوة تحتاج إلى :

ـ جمع البيانات والمعلومات والحقائق التى يمكن أن تؤدى إلى الحل الأمثل للمشكلة.

فالمعلومات فى هذه الخطوة بمثابة المادة الخام للقرار ، على اعتبار أنه متى تم تشغيلها بالقدر الذى يجعلها صالحة للاستخدام فى وقت معين وغرض معين، فإنها غالباً تساعد على صنع قرار جيد .

ـ مراجعة هذه المعلومات والبيانات وتبويبها والتأكد من عدم وجود تعارض بينها والتأكد من ارتباطها بالمشكلة .

ـ استخلاص النتائج التى تدل عليها هذه المعلومات .

ـ تحديد من سوف يتخذ القرار ومن سوف يشاركه فى ذلك ومن سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى .

ـ يراعى أن التحليل الجيد للمشكلة يؤدى إلى توفير العبء الذى يمكن أن يبذل فى الخطوات التالية .

٣ . تنمية الحلول البديلة :

تعتبر الحلول البديلة بمثابة العملية الذهنية التى يمر بها متخذ القرار ويتوصل من خلالها إلى أن يتخذ اجراء معين أو طرح المشكلة أو ارجائها أو عدم اتخاذ قرار بشأن المشكلة ، ويجب على متخذ القرار أن يراعى فى هذه الخطوة ما يلى :

ـ تحديد بدائل الحل وتبويبها وترتيبها حسب أهميتها فى حل المشكلة .

ـ الاستعانة بالبحوث والدراسات العملية حتى يتمكن من اكتشاف هذه البدائل وتنميتها .

٤ . اختيار أفضل بديل :

وفى هذه الخطوة يتم تقييم البدائل بتحديد مزايا وعيوب كل منها ، ويتم المفاضلة بين هذه البدائل المقترحة وفقاً لعدة محكات منها :

ـ محصلة الحل البديل من حيث المكاسب المتوقعة منه أو الأخطار التى تترتب عليه .

ـ اختيار البديل يتم فى ضوء الجهد الأقل والنتائج الأفضل .

ـ الاسترشاد بالخبرات السابقة والناجحة .

ـ الامكانات البشرية والمادية المتاحة .

ـ الاستعانة بالأساليب الكمية كلما أمكن ذلك فى تقييم البدائل المقترحة .

٥. اتخاذ القرار :

وهذه الخطوة تعنى اختيار البديل الأمثل ، والقرار الرشيد هو الذى يأخذ كافة الظروف والنواحى فى الاعتبار عند اختيار البديل .

ولا تنتهى عملية اتخاذ القرار إلا بوضعه فى حيز التنفيذ أى تحويله إلى عمل منتج وفعال وهذا قد يحتاج من متخذ القرار اتخاذ قرارات أخرى تتعلق بتنفيذ هذا القرار وكذا متابعة تنفيذه والإشراف على عملية التنفيذ ، وشرح طريقة التنفيذ ، والتعرف على ردود الأفعال ومواجهتها وتوجيهها ، وفى النهاية يقوم بالتقييم الفعلى للقرار والتعرف على الآثار التى يمكن مراعاتها عند اتخاذ قرار مماثل فى المستقبل.

وهناك من يرى أن عملية صنع القرار عملية عقلية تبنى على المعرفة الإلمام بالمعلومات عن الموقف وهى تمر بعدة خطوات هى : الحاجة لاتخاذ القرار ـ التعرف على طبيعة الموقف ـ التعرف على البدائل ـ تقييم البدائل ـ اختيار أفضل البدائل الممكنة ـ تأمين قبول القرار ـ تنفيذ القرار ـ تقويم القرار ـ وأن هذه العملية يمكن أن يقوم بها المدير أو الجماعة الصغيرة أو المجموعة الكبيرة .

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات :

اتخاذ قرار واحد يستلزم التفكير فى كثير من العوامل بعضها سلوكى والآخر بيئى بجانب عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة ، وبذلك يكون اتخاذ القرار الواحد فى ضوء الكثير من العوامل ومن هذه العوامل :

ـ التكاليف والعوائد المتوقعة .

ـ القيود السلوكية : مدى ملاءمته مع المعايير الاجتماعية السائدة .

ـ ضغوط الوقت .

ـ مدى تعارض الأهداف والحاجات المرتبطة بالمستفيدين بالقرار .

ـ المعلومات المتاحة اللازمة لاتخاذ القرار .

ـ الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة .

ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات :

وهذه الظاهرة تعنى عدم استخدام من له سلطة اتخاذ القرارات سلطته فى الأغراض التى وجدت من أجلها حيث يرجئ البت فى حل المشكلات والتهرب من مواجهتها .

ويترتب على هذا التردد أن يبدو المسئول أمام الآخرين بأنه غير واثق من نفسه ويفقد ثقتهم كما أن ترك المشكلة دون حل يؤدى إلى تضاعف أضرارها .

وقام أحمد غنيم (١٩٨٨) ، بحصر الأسباب المؤدية إلى هذه الظاهرة، ومن هذه الأسباب :

١-**أسباب خاصة بصنع القرار :** مثل غموض المشكلة ، وعدم القدرة على تشخيصها وعدم توافر المعلومات وعدم الثقة فى مصدرها ، وزيادة عدد بدائل الحلول مع صعوبة المفاضلة بينها .

٢-**أسباب خاصة بمتخذ القرار :** وهى تتعلق بسمات وخصائص متخذ القرار مثل، الخوف من تحمل المسئولية ، نقص الثقة بالنفس ، ونقص الخبرة والتدريب .

٣-**أسباب خاصة بالظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار :** مثل غموض الأهداف وعدم وضوح الاختصاصات ، ضغوط العمل ، ضغوط الرؤساء ، وعدم توافر الامكانات المادية والبشرية .

٤-**أسباب خاصة بأهمية القرار ونتائجه :** وهى تتعلق بمدى خطورة وأهمية النتائج المترتبة على اتخاذ القرار مثل : عدم رضا الرؤساء والمرؤوسين عن نتائج القرار ، صعوبة تحديد النتائج لتعلقها بالمستقبل المجهول ، قد يترتب على القرار تحريك للأحداث المحيطة .

وفى النهاية نشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات تستمد فاعليتها وقدرتها من التفكير المنظم والذهن المتفتح واستخدام الطرق الكمية الحديثة ، كما أنها تحتاج إلى خبرة وتدريب وقدرة على المبادأة .

الفصل السادس

سيكولوجية الاتصال

- مقدمة .
- تعريف الاتصال .
- أهداف الاتصال .
- عناصر عملية الاتصال .
- أنواع الاتصال .
- شبكات الإتصال .
- العوامل التى تؤثر فى فاعلية الاتصال .
- عادات تعوق الاتصال الجيد .
- تنمية مهارات الاتصال .
- الكاريزمية ونجاح رجل الإدارة فى الاتصال .

الفصل السادس
سيكولوجية الاتصال

مقدمة :

عملية التفاعل الاجتماعي التي تربط بين أعضاء الجماعة ، وبين الجماعة وغيرها من الجماعات الأخرى تقوم على عملية الاتصال Communication ، ومن ثم كانت الدراسات التي تتناول الاتصال موضوع جذب واهتمام من جانب العلماء فى مجال العلوم الإنسانية ، وتزايد هذا الاهتمام منذ الثلاثينات من القرن العشرين ، وخاصة مع التوسع في المشروعات الصناعية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المشروعات، وقد تطورت أساليب الاتصال ووسائله مع بداية الحرب العالمية الثانية ، حتى أنه تزايد الاهتمام بالدراسات فى هذا المجال حتى امتدت لتشمل دراسة وسائل الاتصال بين الكائنات المختلفة .

تعريف الاتصال :

كلمة اتصال تعني في اللغة العربية الوصل أى البلوغ "وصل إليه وصولاً ، أى بلغ .. ويصل فلان وصولاً ، ووصله وصلاً أى بلغه وانتهى إليه " (المختار الصحاح والمعجم الوسيط) .

وكلمة اتصال فى الانجليزية Communication مأخوذة من كلمة لاتينية Communis والتى تعنى المشترك والمألوف والعام . وذلك لأن الفرد حين يتصل بفرد آخر فإنه يستهدف عادة الوصول إلى اتفاق عام بصدد

موضوع الاتصال (Schramm, 1960) ، ولهذا أيضاً يُعـرف الاتصـال بالنسبة لأغراضنا بأنه المعلومات التى يشترك فيها بعـض الأفـراد(سـعد جلال،١٩٨٤)

ويعرف شارلز (Charles, 1958) الاتصال على أنه الفعل الـذى يتضمن نقل الاشارات والرموز المنطوقة أو المكتوبة أو المصورة من مرسل معين إلى مستقبل معين عن طريق وسائل الاتصال ، وذلك بقصد التأثير فـى المستقبل .

بينما يعرفه دافيز (Davis, 1962) فى حديثه عن العلاقـات بيـن الرئيس والمرءوسين بأنه الخطوات التى يقوم بها الرؤساء لإحـداث تـأثير معين ورد فعل لدى جميع العاملين فى المؤسسة .

ويرى كولى (Cooley, 1966) بأنه الميكانيزم الذى من خلاله تبرز العلاقات الإنسانية وتتطور ، وأن وسائل الاتصال تشمل تعبـيرات الوجـه والاتجاهات والإشارات ونغمات الصـوت والكلمـات والكتابـة والطباعـة والتلغراف والتليفون.

وكذلك يرى كونتز (Coontz, 1968) أن الاتصال عمليـة تبـادل للمعانى عن طريق الوسائل المختلفة ، سواء أكان بين أطرافه علاقات سـلبية أم ايجابية ، وبشرط أن تكون المعلومات المرسلة مفهومة للمستقبل .

وفى نفس الإطار يعرفه على السـلمى (د.ت) بأنـه عمليـة تدفـق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الأطراف الأخـرى ، مثـل تدفـق المعلومات من الإدارة إلى العاملين والعكس .

ويعرف السيد محمد يوسف المعداوى (١٩٧٤) الاتصال بأنه نقل للمعانى والأفكار والمهارات والاتجاهات أو فلسفة معينة فى الحياة ، أو شىء آخر يعتقد البعض فى أهمية نقله وتوصيله للآخرين .

كما يعرفه فاروق السعيد جبريل (١٩٨٧) فى نفس الإطار ويرى أن الاتصال هو لب السلوك الاجتماعى ، وهو العملية التى ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين .

كما يعرف عصام سليمان موسى (١٩٨٦) الاتصال بأنه علم يختص بعملية نقل المعلومات بين الأفراد عبر نظام مشترك من الرموز فى إطار نفسى واجتماعى وثقافى معين ، بما يساعد على تحقيق التفاعل بين المشاركين وتحقيق الغرض من الاتصال .

ومما سبق ، يمكن لنا أن نعرف الاتصال بأنه العملية التى من خلالها ينقل الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين، سواء بالأسلوب الكتابى أو الشفهى أو بأى أسلوب آخر بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أطراف الاتصال وتتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة .

ويمكن القول بأن مفهوم الاتصال يتضمن النواحى الآتية :

١-أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل ، يريد أحدهما أن يشارك الآخر فكرة معينة .

٢-أن الاتصال يتم عن طريق فعل معين سواء كان لفظياً أو غير لفظى بالإشارة مثلاً ، وسواء كان مكتوباً أو شفهيا . فالاتصال له ثلاثة اساليب

هى : الأسلوب اللفظى الذى يعتمد على اللغة المسموعة أو المكتوبة ، والأسلوب غير اللفظى وبه يتم تبادل المعلومات بدون استعمال اللغة أو تلامس الأجسام ، والأسلوب العملى وهو يعتمد على تحريك أعضاء الجسم وملامستها لشىء أو جسم آخر حتى يتم الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بالموقف (ألفت محمد حقى ، ١٩٨٣) .

ولكن بصفة عامة فإن اللغة تلعب دوراً حيوياً فى عملية الاتصال ، فهى تؤدى وظيفتين للإنسان (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) هما :

أ ــ أنها وسيلة الاتصال السهلة والفعالة بين الأفراد .

ب ــ أنها وسيلة الاتصال بين الفرد وخواطره فهى تسهل عملية التفكير الفردى .

فاللغة فى شكلها المنطوق هى الأسلوب الأساسى والشائع فى عملية الاتصال ، وفى شكلها المكتوب تكون ثانوية بالنسبة لعملية الاتصال .

٣-أن لهذا الاتصال هدف ، ولا يتم الاتصال إلا بتحقيقه وهو ايجاد حالة من التوحد فى المعرفة أو الأفكار أو المشاعر ، وأن نجاح عملية الاتصال يكون بقدر النجاح فى ذلك .

أهداف الاتصال :

تهدف عملية الاتصال أساساً إلى خلق جو من التفاهم عندما تتبادل المعلومات والآراء والمقترحات بين اثنين أو أكثر من الناس (سيد خيرالله،١٩٧٦).

ويرى هيكس (Hecks, 1967) أن الاتصال انما يحدث لأن شخصا ما ، ولغرض معين يريد من شخص آخر أن يفعل شيئاً ما ، وهو يستخدم الاتصال كمحاولة لدفع هذا الشخص أن يفعل هذا الشيء .

فعملية الاتصال بمثابة الوصلة التى تربط بين الجهود الذهنية والجسمانية للأفراد وتخلق منهم فريق منتج وعلى مستوى المسئولية وله رغبة أكيدة فيما يقوم به من عمل (سيد خيرالله ، ١٩٧٦) .

وتبرز أهمية الاتصال فى العملية الإدارية فى كونها عامل استراتيجى لازم لجميع مراحلها (تخطيط ــ تنظيم ــ توجيه ــ رقابة ــ تقييم) ، فالاتصال من الوسائل الهامة التى يستطيع بها القائد أن يؤثر فى تابعيه فى اتجاه أهداف المنظمة التى يعملون بها .

والاتصالات بجانب كونها عملية إدارية ، هى أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها يتصل الفرد بالآخرين ، وعن طريقها تتفاعل الجماعة المكونة للمنظمة ، فلا يمكن أن يحدث أى نوع من التفاعل ما لم يتم قبله نوع من الاتصال ، ومن خلال عملية الاتصال يتم تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين ، وبتوافرها يقف العاملين على الصورة المتكاملة لسير العمل بالمنظمة مما يفرز الشعور بالأهمية وبالرضا والاستقرار النفسى لدى العاملين (اميل فهمى ، ١٩٧٦) .

عناصر عملية الاتصال :

قديماً أشار أرسطو إلى عوامل الاتصال وحددها فى ثلاثة عوامل هى : المتحدث ، الحديث ، والمستمع ، ومع بساطة هذه الفكرة إلا أنها تتشابه مع الأفكار الحديثة بشأن تحليل عملية الاتصال .

كما قدم شانون ويفر Shannon Weaver (Hicks, 1967) نموذج للاتصالات الإلكترونية استعمله العلماء السلوكيين لتوضيح الاتصالات الإنسانية ، وهذا النموذج يعتمد على خمسة عوامل هى : المرسل والمحول والرسالة والمجمع والمستقبل ، وبذلك أضاف هذا النموذج إلى فكرة أرسطو عاملين هما المحول والمجمع .

كما قدم هارولد لاسول Lasswell (سعد جلال ، ١٩٨٤) نموذجاً لفظياً للاتصال تتكون عناصره من :

من : القائم بالاتصال ، **ماذا** : الرسالة ، **القناة** : الوسيط ، **لمن** : المستقبل، **الأثر** : النتيجة . وهناك أفكار أخرى مشابهة إلى حد كبير ظهرت فيما بعد ذلك .

وعلى أى حال ، فإننا نستطيع أن نميز فى عملية الاتصال بين عدة عناصر (عوامل) رئيسه هى :

١. المرسل (المصدر) :

والمرسل هو الشخص الذى يبدأ بالخطوة الأولى فى الاتصال وهو كيان موقف الاتصال ، والمرسل قد يكون شخصاً (يتحدث أو يرسم أو يكتب)

أو هيئة إعلامية تقوم بترميز الرسالة للحصول علـــى النتيجـــة المرجـــوة ، وهناك عوامل داخل المصدر تعمل على نقاوة عملية الاتصال (سيد خيرالله ، ١٩٧٦) منها :

أ ــ مهارة الاتصال التى تتضمن قدرة المصدر علـــى التفكـــير والتعليـــل والترميز والرسم واصدار الاشارات وتعبيرات الوجه .

ب ــ اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو موضوع الرســـالة ونحـــو موقـــف الاتصال ونحو المستقبل وكلها تؤثر على دوره فى عملية الاتصال .

جـــ ــ مستوى معرفة المصدر بجوانب موضوع الرسالة وهذا يلزم لاتمـــام عملية الاتصال على الوجه الأكمل .

د ــ القيود النابعة من النظام الاجتماعى والثقافى الذى يعيش فيه المصـــدر حيث تؤثر على دوره فى عملية الاتصال .

٣.المستقبل :

والمستقبل قد يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد أو حشد من النـــاس، تصلهم الأفكار المتنوعة من توجيه أو معلومات أو ملاحظات أو مقترحـــات والتى يسعى المصدر (المرسل) إلى نقلها للمستقبل .

ويجب أن تتوافر لدى المستقبل مهارات الاتصال المتعلقة بالانصـــات والتفكير وإدارك العلاقات ليتمكن من استقبال الرسالة ، كما أن اتجاهاته نحو نفسه ونحو المصدر ونحو الرسالة تؤثر على تفسيره للرسالة ، كما أن البيئـــة الثقافية والاجتماعية التى يعيش فيها يمكن أن تؤثر أيضاً عليه وهـــو يفـــك رموز الرسالة .

وفى دينامية الاتصال بين شخص وآخر نجد أن الفرد يقوم بدور المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال ، ولا يمكن القول بأن عملية الاتصال قد تمت إلا إذا فهم كل من المرسل والمستقبل موقف الآخر ، أى إذا حدث تجاوب بينهما وأدرك المستقبل وجهة نظر المرسل (حسن محمد خير الدين ، ١٩٧١) .

٣.الرسالة :

الرسالة هى المنتج المادى الفعلى للجهود التى يبذلها المرسل لابتكار المعانى للمستقبل ، فالكلمات الشفوية أو المكتوبة والرسوم والأشكال وتعبيرات الوجه وإشارات اليدين كلها رسائل (سيد خير الله ، ١٩٧٦) .

وهى أيضاً مجموعة الأفكار والمعانى والخبرات والاتجاهات التى يهدف المرسل إلى نقلها إلى المستقبل ويتوقف نجاح عملية الاتصال على اختيار المحتوى المناسب لموضوع الاتصال وكذا الأسلوب المناسب لمعالجة هذا المحتوى (أميل فهمى ، ١٩٧٦) .

ويشترط فى الرسالة لكى تكون عنصراً ناجحاً فى الاتصال أن تساير أهداف الجماعة التى يعمل بها المرسل ، وأن تكون سليمة ومناسبة للمستقبل، وأن تكون لغتها واضحة ومألوفة لهم ، وأن يكون ترتيبها جذاباً ومؤثراً فى المستقبل ، ويجب أن تخلو من الأخطاء والمغالطات والتحيز (السيد محمد يوسف المعداوى ، ١٩٧٤) .

٤.وسيلة (قنوات) الاتصال :

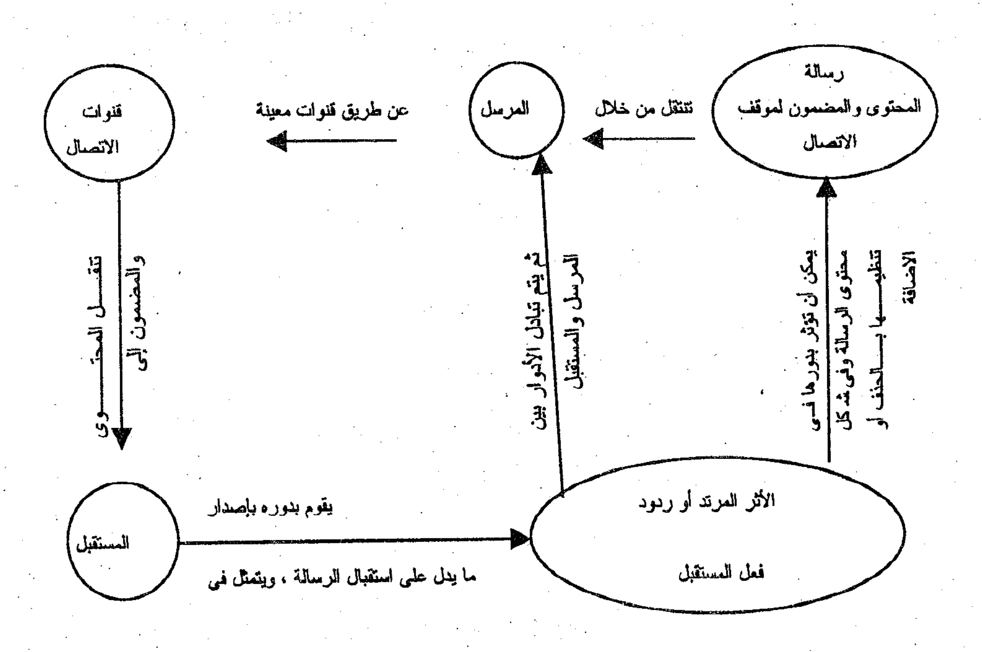
وسيلة الاتصال هى الأسلوب أو القناة أو الأداة التى تنتقل بواسطتها الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثل الرموز اللفظية والإشارات والحركات والصور والتماثيل والمعارض والسينما .(طلعت حسن عبدالرحيم ، ١٩٨١).

والمستقبل يستقبل الرسالة من خلال خمس مسالك هى البصر والسمع واللمس والشم والتذوق ، ولكن يعتبر البصر والسمع الأساس فى عملية الاتصال ، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الملائمة لنقل رسالته إلى المستقبل ، لأنه يجب أن تلائم الوسيلة موضوع الرسالة والمستقبلين وبيئة الاتصال .

٥ .الأثر المرتد (ردود فعل المستقبل) :

يستكمل النموذج الدينامى لعملية الاتصال بإدخال عنصر الاسترجاع الذى هو بمثابة استجابة المستقبل التى تسمح للمصدر بأن يبدأ فى إعداد الرسالة التالية ، وتنعكس الأدوار ويصبح المرسل مستقبل ، كما أن الاسترجاع يتيح الفرصة للمرسل للتأكد من وصول المعنى الذى يستهدفه إلى المستقبل (سيد خير الله ، ١٩٧٦) وحدوث ما يتوقعه المرسل .

ومما سبق ، يمكن إيضاح عناصر دوره عملية الاتصال عن طريق الشكل التالى :ـ



شكل (٩)

عناصر دورة عملية الاتصال

أنواع الاتصال

وشكل الاتصال داخل الجماعة مؤشر كبير على أسلوبها فى الاتصال ونظامها ، كما أنه يدل على سلامة الأفراد النفسية من ناحية ومن ناحية أخرى على مدى سلامة الجماعة ، وسواء كان المتفاعل فرد أو جماعة فإن أسلوبه فى الاتصال يدل على ما تعلمه فى حياته وما ورثه من غيره ، وهذا ما يحدد الفروق الاجتماعية بين الأفراد بسبب اختلاف الأسر التى نشئوا فيها وبين الجماعات بسبب اختلاف ثقافتها .

وتجب الاشارة إلى أن أنواع الاتصال وأشكاله تختلف على حسب وجهة النظر إليه ، ويمكن أن نوضح فى الجزء التالى ثلاثة وجهات من النظر فيما يتعلق بأشكال الاتصال وأنواعه .

فيمكن أن نميز فى الاتصال الاجتماعى بين ثلاثة أشكال (ألفت محمد على ، ١٩٨٣) وهى :ـ

- الاتصال اللفظى وهو الاتصال الذى يعتمد على اللغة سواء المسموعة أو المكتوبة ، واللغة عبارة عن رموز لفظية لمعانى عامة عالمية ، تختلف فى النطق والصورة والمسمع من مجتمع لآخر .
- والاتصال غير اللفظى وهو اتصال غير ظاهر ويتم بانتقال المعلومات والمشاعر بدون استعمال اللغة وبدون الالتجاء إلى تلامس الأجسام وله مناهج كثيرة منها التعبير الوجهى والتعبير بالإشارات ثم أسلوب استعمال المسافة الشخصية بين أطراف الاتصال .
- الاتصال العملى وهو ما يعتمد على تحرك أعضاء الجسم وملامستها لشىء أو لجسم آخر حتى يتم الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بالموقف ، ومنه الاتصال باليد والعناق ، وهذا النوع من الاتصال يدخله البعض فى الاتصال غير اللفظى .

كما أنه يمكن نميز فى الاتصال داخل المنظمات بين شكلين من الاتصال (أميل فهمى ، ١٩٧٦، زكى محمود هاشم ، ١٩٨١) وهما:

- الاتصال الرسمى (الاتصال الورقى) ويتم على الورق حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات لاثبات ما يدور ويحدث بشأن الاتصال ، ومنه

التعليمات والتقارير والنشرات والقرارات التي تصل إلى العاملين بالمنظمة من خلال قنوات منظمة معتمدة على الهيكل التنظيمي للمنظمة .

- الاتصال غير الرسمي (غير الورقي) وهو يكمل الاتصال الرسمي ، ويتم بشكل عفوي ويتم بسرعة ، ويقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة ، لذا فإنه يتركز حول الأهداف الشخصية ويحدث أثناء العمل وبعد انتهائه وفي غير مواعيد العمل ، وهو فرصة لتبادل المعلومات ودعم التفاعل بين الأعضاء في المنظمة ويشتت الانتباه ويخلق جو من البلبلة وتتزايد الشائعات وتشوه المعلومات ويقل هذا الاتصال كلما كان الاتصال الرسمي وقنواته أكثر فعالية .

كما أنه يمكن أن نميز في الاتصال أيضاً بين شكلين وهما :ـ

- الاتصال الرأسي من أعلى إلى أسفل وهو الذي يتم بين رئاسة أعلى مع مستويات تنظيمية أدنى ، وقد يتم الاتصال من أسفل إلى أعلى وهو ما يتم بين المرءوسين والسلطة الأعلى .
- الاتصال الأفقي ، ويشمل الاتصالات التي تتم بين فردين أو أكثر من مستوى وظيفي واحد أو من طبقة واحدة .

شبكات الاتصال :

الطريق الذي تسلكه المعلومات بين العاملين في المنظمة أو بين أعضاء جماعة معينة يسمى باتجاه الاتصال ، وفي هذا المجال نفرق بين اتجاهين أساسيين للاتصال هما :

أ ـ الاتصال فى الاتجاه الواحد (اتصال فردى) ويأخذ الشكل التالى:

معلومات من الشخص " أ " إلى الشخص " ب "

وهذا الأسلوب لا يعطى متسلم المعلومات الشخص (ب) أى فرصة لتبادل المعلومات أو الرأى أو الاستيضاح ، ولكنه يتسم بالسرعة ولذا فهو يلزم فى أوقات معينة .

ب ـ الاتصال فى الاتجاهين (اتصال مزدوج) ويأخذ الشكل التالى :

معلومات من الشخص (أ) إلى الشخص (ب)

الشخص (أ) معلومات من (ب)

وهذا الأسلوب من اتجاه الاتصالات يتيح الفرصة للطرف الثانى بإبداء رأيه ونقل معلوماته للطرف الأول ، وفيه يكون المستقبل على ثقة بنفسه حيث يقوم بالحكم على ما يرد اليه من معلومات ، فالدقة فى هذا الاتصال على درجة عالية حيث تناقش المعلومات بين أطراف الاتصال ، ولكن قد يشعر المرسل أنه موضع هجوم حين يبدى المستقبل ملاحظاته على ما يقوم به .

وعموماً فإن تعدد اتجاهات الاتصال يؤدى إلى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، متى كان التعدد (الازدواج) يؤدى إلى مزيد من الفهم لمضمون الرسالة ، ولكن من المحتمل أن يؤدى هذا التعدد إلى البلبلة وسوء الفهم متى زاد عن الحدود الطبيعية ، فالأمر يتوقف على مضمون الاتصال والهدف منه واحتياجات كل موقف (على السلمى ، ١٩٧٠) .

وسلاسل الاتصال التى تربط الفرد بالآخرين تكون ما يسمى بشبكة الاتصال (Communication Network) وغلباً ما تأخذ شبكات الاتصال بين أفراد الجماعة أحد الصور الخمسة الرئيسة التالية ، والتى تتباين فيما بينها من حيث مدى فاعلية الاتصال وديناميانه وعدد التفاعلات التى يمكن أن تحدث بين الأفراد فى كل شبكة اتصالية ، وصور شبكات الاتصال (Tedeschi & et al., 1986) هى:

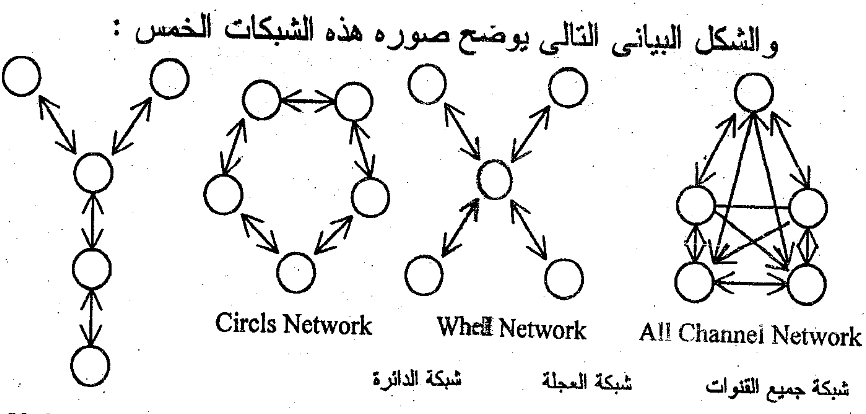
أ ــ شبكة العجلة Whell : وهى تتطلب أن تكون الاتصالات فى الجماعة متجهة نحو شخص معين يسمى بالشخص المركزى ، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصال يتميز بدرجة مرتفعة من التمركز .

ب ــ شبكة Y : وهى تلى شبكة العجلة فى التمركز حيث تسمح للاتصالات أن تتجه إلى أى من العضوين المركزيين .

ج ــ شبكة جميع القنوات All Channel : وهى أقل الشبكات تمركزا ، وهى تأخذ شكل النجمة Star ، حيث كل عضو فى الجماعة يمكنه الاتصال مباشرة بأى عضو من الأعضاء الآخرين فى الجماعة .

د ــ شبكة السلسلة Chain والدائرة Circle وهما أقل تمركزاً من شبكة العجلة ولكنهما أكثر تمركزاً من شبكة جميع القنوات .

والشكل البيانى التالى يوضح صوره هذه الشبكات الخمس :





Chain Network

شبكة السنة

شكل(٢٠)

يوضح أنواع شبكت الاتصال

وأوضحت نتائج الدراسات التى تناولت شبكات الاتصال وكفاءة كل منها أن كفاءة الشبكات المركزية تكون عالية فى حالة كون المشكلة المطلوب حلها بسيطة ولا تتضمن سوى تجميع للمعلومات ، أما فى حالة كون المشكلة معقدة ، ويتطلب حلها ابتكاراً أو تكيفاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة تفوق على الشبكات المركزية .

كما أنه لوحظ – فى حالة الاتصالات اللامركزية – ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة ، فمع زيادة مشاركة العضو فى أداء مهام

الجماعة تزداد خبرة الاشباع لديه ويزداد تعاون الأعضاء على تحقيق القرارات التى اتخذوها (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

العوامل التى تؤثر فى فاعلية الاتصال :

تحقيق فاعلية الاتصال يتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التى تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذى يمكن أن تحدثه تلك المعلومات أو تحقيق الهدف من الاتصال ومن هذه المعوقات :

١ــ معوقات لغوية :

صعوبات نقل المعانى عن طريق الرموز ، فالكلمة الواحدة قد تعنى أشياء مختلفة للأفراد ، كما أن هناك كلمات يصعب فهمها أو استيعابها على الأفراد .

٢ــ معوقات إدراكية :

وهى تتعلق بالقصور والتحيزات الادراكية ومنها :

- الثبات الادراكى للفرد رغم ما يستجد على الفرد من خبرات ومعلومات مغايرة لما عنده .
- الانتقاء الادراكى وهو يمثل اتجاه الأفراد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التى تعطى لهم وليس كل المعلومات وهذا يتوقف على قدرة الفرد على استيعاب ما يتاح له من معلومات .

- الاسقاط الادراكى وهو يمثل ميل الأفراد إلى تقدير وتقييم ما يقوم به الاخرون من سلوك أو ما يقدمونه من معلومات من خلال تقديرهم لذواتهم هم .

٣ـ معوقات نفسية :

- يؤدى شعور الفرد بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة .
- ميل الفرد إلى أن يفسر الأشياء كما يراها هو متأثراً بشعوره وانفعالاته ووجهة نظره هو دون الأخذ فى الأعتبار وجهة النظر المعترضة .
- ذوو المراكز الاجتماعية يتحرجون من نقد ذوى المراكز الاجتماعية الأعلى.
- قد نستخدم الضغط لحمل الآخرين لكى يوافقونا على رأى معين وهذا يؤدى إلى العناد وعدم التعاون منهم .
- عدم اشعار المستقبل بذاته يؤدى إلى خلق جو من عدم الفهم المتبادل بينه وبين المرسل .

٤ـ معوقات تتعلق بمحتوى المعلومات المرسلة :

وهذه المعوقات قد ترجع إلى عدم وضوح ما يقدمه المرسل من معلومات ، أو ترجع إلى التناقض بين جزئياتها ، وعدم الترتيب المنطقى لها

واللف والدوران فى عرضها ، أو لكثرة تداولها بين عدد من الأشخاص فتنتهى برسالة أخرى تخالف الأصلية .

٥ـ الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال :

وسيلة الاتصال تتفاوت قدرتها على التأثير فى المستقبل حسب نوعية الحواس التى تتلقى الرسالة ، ومدى قدرة هذه الوسيلة على اعطاء معلومات مرتدة ، وعلى مدى قدرتها على التوصيل الجيد ونقل مضمون الرسالة ، وعلى مدى قدرة المرسل على استعمالها استعمالاً جيداً . ولذا يجب على المرسل أن ينتقى الوسيلة الأكثر ملاءمة والأكثر فعالية فى تحقيق الهدف من الاتصال .

٦ـ معوقات تتعلق ببيئة الاتصال :

وهى تتعلق بالظروف المحيطة بعملية الاتصال ومدى خلوها من العوامل المشتتة للانتباه ، ونحن كثيراً ما نفترض أن الفرد المستقبل للرسالة مهيئاً ومستعداً ذهنياً لاستقبالها ، وأن لديه الامكانات ما يمكنه من فهمها واحداث الاستجابة المطلوبة ، ولكن غالباً ما تكون هذه الافتراضات غير سليمة .

٧ ـ معوقات تنظيمية :

وهى تنشأ بسبب بعد المسافة بين المرسل والمستقبل ، وتعدد المستويات الإدارية وعدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال ، وعدم تحديد هدفها بوضوح ، وعدم تنظيم وسائل الاتصال والتنسيق بينها .

٨ـ المقاطعة المادية للاتصال :

وتتمثل في الأحداث المادية التي تؤدى إلى إعاقة نقل المعلومات مثل انقطاع الحرارة أثناء الحديث في التليفون أو التيار الكهربى أثناء مشاهدة التليفزيون أو التحدث مع الاستعانة بمكبرات الصوت .

٩ـ غياب المعلومات المرتدة :

أى غياب المعلومات عن ردود الفعل التى قام بها الطرف المستقبل والتأكد من أنه قد تلقى الرسالة بصورة صحيحة كما يرغب المرسل .

العادات التى تعوق عملية الاتصال الجيد :

ومن العادات السيئة التى تعوق عملية الاتصال الجيد ما يلى : (مجدى احمد عبدالله ، ١٩٩٦)

١-عدم الاهتمام وعدم التركيز بعناية .

٢-التظاهر بمظهر التصنت (الإنصات) .

٣-الاستماع دون الإنصات .

٤-الإنصات غير المكتمل .

٥-المقاطعة .

٦-سماع ما يريد الإنسان سماعه فقط .

٧-السلوك الدفاعى .

٨-الإنصات حتى النقطة التى تؤهل للاختلاف مع المتحدث .

وللتغلب على هذه العادات السيئة فى الاتصال يجب على الفـــرد أن يحاول تغييرها بالتدريب الجاد من أجل الوصول إلى اتصال جيد بالآخرين.

تنمية مهارات الاتصال :

يجب أن يتمتع المرسل الجيد بثلاث مهارات أساسية هـــى الحديـث والتفكير والإنصات . وسوف نتناول هذه المهارات بالإيضاح فيما يلى :

١.الحديث :

يجب على المرسل أن يعنى بصياغة الرســالة وتكوينـــها واختيــار الوسيلة الملائمة لنقلها ، ونقل فكرتها يحتاج منه إلى تحويلها إلى رمـــوز ، واللغة هى أكثر الرموز انتشاراً بين البشر ، ومن ثم على المرسل أن يكــون على دراية بأصول وقواعد اللغة التى سيستخدمها كتابة أو حديثاً ، وأن تتميز صياغته للرسالة بالآتى :

- الوضوح مع مراعاة أن لا تحتمل الالفاظ معانى متعددة .
- ترابط معلومات الرسالة مع مراعاة التسلسل المنطقى فـــى عــرض الأفكار .
- تكييف المعلومات على أساس الفرد المستقبل وليس كما يرى المرسل فقط .
- يفضل أن يكون محتوى الرسالة يهم المستقبل ويشبع حاجة لديه .
- يفضل إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة وخاصة عند الاتصـــال الشفهى.

٣.التفكير :

المقصود هنا ليس الاستغراق فى التفكير ، ولكن مـــن الضـــرورى اعمال الفكر بسرعة فى المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خـــلال عمليـــة الاتصال ولا يجب على الفرد أن يتعجل فى عرض فكره قبل أن يعمل فيـــها التفكير ويحللها حتى لا تتعرض لسوء الفهم عند عرضها .

ويمكن للمدرس أو الرئيس أن ينمى التفكير الابتكارى بيـــن تلاميـــذ الفصل أو المرءوسين عن طريق الاهتمام بعملية الاتصال داخل الفصـــل أو داخل المنظمة وذلك على النحو التالى :

- ايجاد جو ودى مريح مناخ محاب للتفكـــير والتكلـــم دون رهبـــة أو خوف.
- تشجيع الآراء ووجهات النظر الجديدة والتى تقدم حلول للمشكلات .
- توفير وسائل التبادل الفكرى فى مختلف المجـــالات مثـــل مجـــالات "صندوق المقترحات ، الاجتماعات ، الندوات ......
- تشجيع الاتجاهات التعاونية .
- اشتراك التلاميذ أو المرءوسين فى الأعمال المختلفة .
- أن يكون المدرس أو الرئيس قدوة فى حسن الاتصال وابـــداء الآراء الموضوعية .

٣.الإنصات (الاستماع):

ليس المقصود بالإنصات التصنت أو استراق السمع ، ولكن يقصد به هنا أن نعطى لأنفسنا وقتاً أكبر للاستماع ، فذلك يساعد على تقليل عدد المرات التى نحتاج فيها إلى إعادة المناقشة حول نقطة معينة ، وإزالة سوء الفهم الذى قد ينشأ من السرعة فى الاستجابة .

- يجب أن نحاول فهم ماذا يريد أن يقول الطرف الآخر .
- يجب حصر الذهن فيما يقول الطرف الآخر واشعاره برغبتنا فى الاستماع.
- لا تقرر شيئاً بخصوص ما تسمع إلا بعد انتهاء حديث محدثك .
- يمكن من وقت لآخر أن تسأل الطرف الآخر هل هذا ما تعنيه أو أن تعيد عليه ما قاله من قبل .
- لا تحاول أن تقوم ما تسمع أو تصدر الحكم حتى لا تنشغل عن تفهم مضمون الرسالة .
- لا تسمع وأنت فى عجلة من أمرك .
- يجب أن تفهم كل الرسالة .
- يجب إلا تقاطع محدثك أثناء حديثه لتنقل إليه فكرة طرأت ببالك .
- يجب إلا تحكم على الطرف الآخر من البداية بأنه شخص يختلف عنك وتختلف عنه ، وإلا لن تستوعب رسالته .

- يجب أن تعطى الطرف الاخر تغذية مرتدة عما فهمته منه ، وأن تتأكد من أن هذا ما كان يقصده فعلاً وليس شيئاً آخر .

والقائد الناجح إذا أتقن مهارات الاتصال بهذا الشكل فإنه يحقق اتصالاً فعالاً بمرءوسيه بما يساعد على انسياب العمل والتأثير فيهم ، وتعبئة طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة التنظيمية أو للجماعة .

الكاريزمية ونجاح رجل الإدارة في الاتصالات :

يعرف "رونالد ريجو (Riggio, Ronald, 1987) الكاريزمية بأنها "القدرة على التأثير فى الآخرين بتحريك انفعالاتهم ودفعهم للقيام بأفعال أو مسالك معينة" ، والكاريزمية وراء النجاح فى مجالات السياسة الإعلام والقيادة بأنواعها ومستوياتها والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والكاريزمية هى فن إجادة عدد من المهارات الاجتماعية المتعلقة بالاتصال .

١.الكاريزمية ومهارات الاتصال الفعال في الموقف الاداري :

تلعب الكاريزمية دوراً فعالاً فى الموقف الإدارى من خلال الاتصال اللفظى وغير اللفظى ويمكن التعبير عن هذه المهارات الكاريزمية فى ثلاث مهارات (ممدوحة سلامة ، ١٩٩٠ ;Riggio, 1997) هى :

أ ــ التعبير الانفعالى : Emotional Expressively: القائد الناجح هو الذى يستطيع التعبير عن انفعالاته ومشاعره بطريقة تلقائية وبصدق ويتميز القائد ذو الشخصية الكاريزمية بالتغيير الواضح لتعبيرات الوجه ونبرات الصوت كما أن يتسم بالحيوية والحركة كما أنه قادر على أن يجذب انتباه المرءوسين وثير مشاعرهم .

ب ـ الحساسية لانفعـالات الآخريـن : Emotional Sensitivity : إذا كانت القدرة على التعبير عن الانفعال هى أحد جوانب الاتصال الانفعالى فإن الجانب الآخر هو القدرة على التقاط انفعـالات الآخريـن وقـراءة رسائلهم الانفعالية والقائد الذى يستطيع نقل المشاعر للآخرين والتعبـير عنها جنباً إلى جنب مع الحساسية لانفعالات الآخرين والقدرة على التقاط الاشارات غير اللفظية الصادرة عنهم وتفسيرها وهى إحـدى مكونـات الكاريزمية الاساسية ، وهى ضرورية لإنمـاء مـهارات الاتصـالات للآخرين والقدرة على التعاطف أى وضع القائد نفسه وضع الأتباع .

جـ ـ الضبط الانفعالى Emotional Control : القـائد ذو الشـخصية الكاريزمية يستطيع التعبير الصادق عن انفعالاته الداخلية وهـو يتمـيز بالقدرة على التعبير الانفعالى فى المواقف الإدارية حتى المعقدة منها .

٣ .الكاريزمية والمهارات الاجتماعية :

يتميز القائد الكاريزمى عادة بمهاراته اللفظية وبقدرتـه علـى فـهم ديناميات الجماعة ،فالقائد الناجح لا يتمتع بالحكمة والصقل الاجتماعى فحسب وإنما بإمكانه أن يدير حديثاً ذا معنى وأن يتكيف ببسـاطة مـع مجموعـة عريضة من المواقف الاجتماعية ويحتوى الذكاء الاجتمـاعى علـى ثلاثـة مكونات أساسية للاتصال هى : التعبير الاجتماعى ، والحساسية الاجتماعية ، والضبط الاجتماعى ، ويمكن وصفها بالتفصيل كما يلى :

أ ـ التعبير الاجتماعى Social Expressively : إذا كانت القـدرة علـى التعبير الانفعالى تنطوى على تلقائية وصدق المشاعر والتعبـير غـير

اللفظى ، فإن القدرة على التعبير الاجتماعى تنطوى على ترجمة الأفكار إلى كلمات (ألفاظ) والقدرة على التعبير اللفظى وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعى من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية وان كان ينبغى أن تتوافر فى توازن مع مهارة التعبير الانفعالى والحساسية لانفعالات الآخرين والضبط الانفعالى وإلا قد ينشأ عنها آثار سلبية فتوازن مهارات التعبير الانفعالى مع مهارات التعبير اللفظى والحساسية لانفعالات الآخرين هو ما يضيف الكثير لكاريزمية القائد.

ب ـ **الحساسية الاجتماعية Social sensitivity** : يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعى بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعى ، وتتوقف إجادة هذه المهارات على الانتباه الجيد للآخرين والإنصات وملاحظة سلوكهم جيداً إذ أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة فى موقف التفاعل الاجتماعى والتى قد يغفلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية ، ويعرف "ريجو" الحساسية المستترة فى أشكال التفاعل الاجتماعى المختلفة ، بأنها تنطوى على الوعى بآداب السلوك الاجتماعى والاهتمام بالسلوك اللائق فى المواقف الاجتماعية المختلفة .

جـ ـ **الضبط الاجتماعى Social confrol** : وهو مهارة لعب الأدوار أو هو نوع من التمثيل الاجتماعى ، والقائد الذى يتمتع بمستويات عالية من الضبط الاجتماعى يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية فى الموقف الإدارى بكل حنكة ولباقة فالوعى بأن القائد يستطيع أن يقوم بأى دور بطريقة جيدة فى مختلف المواقف الإدارية والقدرة على الانسجام مع فريق العمل

يؤدى إلى نوع من الثقة بالنفس وتقدير الذات الاجتماعية لـــدى القـــائد الكاريزمى ، ويستخدم القائد مجموعة من الاستراتيجيات الهامـــة مثـــل التحكم فى الانطباعات التى يتركها على الآخرين والتأثير الاجتمـــاعى بحيث يخلق انطباع يعكس القوة والثقة والصدق فى موقف العمل .

ويؤكد "ريجو" على أن الكاريزمية عبارة عن مهارات يمكن اكتسابها وانماؤها ، وقد وضع أداة لقياس المهارات الستة المكونة للكاريزميـــة لـــدى الأفراد .

الفصل السابع

ديناميات العمل الجماعى

- مقدمة .
- تعريف الجماعة .
- أنواع الجماعات .
- طبيعة الجماعة .
- أنواع الجماعة .
- تصدع الجماعة .
- اضطرابات السلوك الجماعى وعوامله .
- تأثير الجماعة على الفرد .
  - آثار الجماعة على الفرد .
  - معايير السلوك الجماعى وأثرها على الفرد .
  - العوامل التى تدفع إلى الالتزام بالمعايير الاجتماعية .
- دراسات فى مجال دينامية الجماعة .

الفصل السابع
ديناميات العمل الجماعي

مقدمة :

الإنسان كائن اجتماعي ، ولا يستطيع العيش في عزلة عن بقية أفراد الجنس البشري ، وله احتياجاته التي يحتاج في إشباعها إلى التفاعل مع الآخرين ، ومن ثم فإنه يسعى دائما إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها .

والجماعة الإنسانية تتميز عن غيرها من الجماعات الأخرى ، بما تشتمل عليه من أشخاص لكل منهم حسه ومشاعره وفكرة والتي يتعامل ويتفاعل بها مع الآخرين من أعضاء الجماعة ليؤثر فيهم ويتأثر بهم في نسق ومنظومة اجتماعية تضم سائر أعضاء الجماعة .

ودراسة الجماعات تعتبر عنصراً مهما في دراسة السلوك الإنساني ، نظراً لأن أغلب السلوكات تحدث في إطار الجماعات المتعددة والمتنوعة التي ينضم إليها الأفراد . كما أن دراسة الجماعات تسهم بشكل فعال في تحسين عمل تلك الجماعات ، وتحقيق التقدم الاجتماعي للمجتمع .

ويلاحظ أن أغلب الدراسات التي أجريت في هذا المجال ركزت على الجماعات الصغيرة التي تراوح أعدادها بين عشرة واثنى عشر فرداً من منطلق أن أي منظمة ما هي إلا عدة جماعات بينها تفاعل وعلاقات متشابكة، واختبر هذا العدد على اعتباران الأسرة نمط أمثل للجماعة . ففي هذه الجماعات الصغيرة نستطيع في الواقع أن نشاهد ونفسر كيف يحدث التوافق

بين أفراد الجماعة ، وكيف تنشأ النظم التى تحدد المركز؟ وهـذه العناصر تعتبر من أهم العناصر التى تتلاقى لتكوين الظاهرات الاجتماعية . وهى التى يجب نبدأ بفهمها إذا أردنا أن نفهم طبيعة المجتمعات الأكثر اتساعاً (سعد جلال ، ١٩٨٤) .

تعريف الجماعة :

من خلال الاطار السيكولوجى حول الجماعة نجد أن الباحثين اتخذوا فى بحث الجماعة اتجاهات نظرية مختلفة حسب زوايا اهتمامهم ، ونذكر على سبيل المثال الاتجاهات التالية :

- النظر إلى الجماعة باعتبارها مجموعة من الأفراد يشتركون سوياً فى إدراكات متقاربة تجعلهم يشكلون جماعة ذات أهداف مشتركة .
- النظر إلى الجماعة من خلال التفاعل الاجتماعى الذى يحدث بين أفرادها والذى يقوم على أساس تبادل المنافع وإشباع حاجات الأعضاء والذى يعمل على استمرار الجماعة ويحافظ على تماسكها .
- النظر إلى الجماعة من خلال الأدوار التى يؤديها كل عضو من أعضاء الجماعة ، وتكامل أدوار الأعضاء فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .
- النظر إلى الجماعة باعتبارها تجمع يضم أفراد متجانسين أو متشابهين فى الخصائص والظروف الاجتماعية مثل : السن والجنس والحالة الاجتماعية والاقتصادية .

- النظر إلى الجماعة على أنها عدد من الأفراد يحكم سعيهم ــ نحو تحقيق الأهداف المشتركة لهم ــ مجموعة من المعايير والقيم المتقاربة .

ومما سبق ، يمكن أن تعرف الجماعة Group بأنها وحدة اجتماعية، تتكون من مجموعة من الأفراد (فردين على الأقل) تجمع بينهم علاقات صريحة (قد تكون جغرافية أو سلالية أو اقتصادية أو وحدة الهدف أو وحدة العمل أو الانتماء إلى منظمة واحدة) تؤدى إلى تفاعل اجتماعى متبادل (يتم فى الجماعات الإنسانية عن طريق اللغة كوسيلة رئيسة للاتصال) ، ويتحدد لكل فرد فيها مكانته ودوره الاجتماعى ، ولها مجموعة خاصة من المعايير والقيم المشتركة والتى تحدد سلوكات الأعضاء فى سعيهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة ، كما أن وجود الأعضاء داخلها يكون مشبعاً لبعض حاجاتهم ورغباتهم .

ويبدو أنه بتحليل مصطلح Group يمكن أن نلاحظ أن كل حرف من حروف المصطلح يشير إلى إحدى وظائف الجماعة وأسس تكوينها وأسس نجاح العمل الجماعى (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) :

- الهدف المشترك الذى يجمع بين أفراد الجماعة G-Goal .
- المسئولية والدور الاجتماعى لكل عضو R-Responsibility .
- التنظيم الذى تعمل فى إطاره الجماعة لتحافظ على استمرارها وتماسكها O-Organization .
- المنفعة أو الاشباع الذى يعود على كل فرد من وراء عضويته فى الجماعة U-Utility .

- التخطيط الذى ييسر سعى الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة P-Planning .

أنواع الجماعات :

يلجأ العلماء إلى تصنيف الجماعات إلى أنواع عند وصفهم للأنشطة والتفاعلات التى تحدث داخل الجماعة ، وفيما يلى أهم الجوانب التى تصنف الجماعات على أساسها وأنواع الجماعات حسب كل أساس منها (علاء الدين كفافى وآخرون ، ١٩٨٨ ، سعد جلال ، ١٩٨٤) :

١- **التفاعل** : وأساس التصنيف هنا يدور حول إمكانية وجود علاقات مباشرة بين أعضاء الجماعة ، بحيث يتم التفاعل بينهم وجهاً لوجه أم لا، ومن هذه الناحية تصنف الجماعات إلى :

أ ـ **جماعة أولية** : مثل الأسرة وجماعة الأقران .

ب ـ **جماعات ثانوية** : مثل النقابة وجماعة العمل .

٢- **الحجم** : وأساس التصنيف هنا يدور حول عدد أعضاء الجماعة ، وتصنف الجماعات حسب الحجم إلى :

أ ـ **جماعات صغيرة** : منها الجماعات قليلة العدد جداً (لا يزيد عدد أفرادها عن عشرة أفراد مثلاً) مثل الأسرة .

ب ـ **جماعات متوسطة** : وهى جماعات لا هى بالعدد القليل ولا هى بالعدد الكبير مثل تلاميذ فصل دراسى .

ج ــ **جماعات كبيرة** : وهى كبيرة العدد ولا يعرف بالضرورة كل عضـــو بقية الأعضاء معرفة شخصية مثل أعضاء الحزب السياسى .

٣- **الدوام** : ويتمثل أساس التصنيف هنا فى درجة اســتمرارية الجماعــة ، وتصنف الجماعات حسب الدوام إلى :

أ ــ **جماعات طارئة** : مثل اجتماع لجنة من اللجان غير الدائمة .

ب ــ **جماعات قصيرة الأمد** : مثل أفراد أحد المعســكرات أو فــى إحــدى الدورات التدريبية .

جـ ــ **جماعات طويلة الأمد** : مثلا تلاميذ مرحلة دراسية .

د ــ **جماعات مستمرة** : مثل الأسرة .

٤- **الشكلية والنظام** : وأساس التصنيف يقوم على مدى توافر النظم التــى تحكم سلوك الأعضاء ، وهل تتم العلاقات بشكل تلقائى أم بشكل غــير شخصى حسب الأدوار والمراكز الاجتماعيــة كمــا تحددهــا النظــم ، وتصنف الجماعات حسب الشكلية والنظام إلى :

أ ــ **جماعات شكلية (رسمية)** : مثل الفرق العسكرية وجماعــات الكشــافة حيث يتوافر النظام وضرورة الالتزام به .

ب ــ **جماعات شبه شكلية (شبه رسمية)** : مثل أعضاء النقابــة وأعضــاء النادى وأعضاء الأسرية .

جـ ــ **جماعات غير شكلية (غير رسمية)** : مثل جماعة الأقران .

٥ ـ **التجانس** : ويتمثل أساس التصنيف هنا فى درجة التشابه بين الأفراد من حيث الأهداف ، السن ، المستوى التعليمى ، المستوى الاقتصادى والاجتماعى ، وتصنف الجماعات حسب التجانس إلى :

أ ـ **جماعات متجانسة** : مثل تلاميذ فرقة دراسية .

ب ـ **جماعات غير متجانسة** : مثل مشجعى فريق كرة معين .

٦ ـ **العضوية** : وأساس التصنيف هنا هل العضوية مفروضة أم مكتسبة ؟ وتصنف الجماعات من حيث ذلك إلى :

أـ **جماعات العضوية المفروضة** : مثل الأسرة ، لا يكون لنا الخيار فى عضويتها .

ب ـ **جماعات العضوية المكتسبة** : مثل جماعة النادى ، يكون لنا الخيار فى العضوية ، ويظهر سعينا نحو العضوية فيها .

٧ ـ **المكان** : وأساس التصنيف هنا يدور حول درجة التقارب المكانى بين الأعضاء ، بما يسمح بالتفاعل المباشر أو غير المباشر ، وتصنف الجماعات من حيث المكان إلى :

أ ـ **جماعات متجاورة** : مثل طلبة إحدى المدارس .

ب ـ **جماعات غير متجاورة** : مثل أعضاء المهنة الواحدة .

٨ ـ **الهدف** : والتصنيف هنا يتم التصنيف على أساس الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها ، ومدى اتفاقها مع مصالح وأهداف المجتمع ، وتصنف الجماعات من ناحية أهدافها إلى :

أ ـ جماعات لها أهداف اجتماعية : مثل الجماعات الدينية ، والجماعات السياسية .

ب ــ جماعات لها أهداف لا اجتماعية : جماعــات تعــاطى المخــدرات ، وجماعات العصابات .

الجدول (١) يوضح أسس تصنيف الجماعات وأنواع الجماعات وفقـاً لكل أساس وأمثلة لكل نوع :

جدول (١)

أسس تصنيف الجماعات وأنواعها وأمثلة عليها

أساس التصنيف	أنواع الجماعات	أمثلة الجماعات
١- التفاعل	أ ــ جماعات أولية . ب ــ جماعات ثانوية .	الأسرة ــ جماعة الأقران . النقابة المهنية ــ جماعة العمل .
٢- الحجم	أ ــ جماعات صغيرة . ب ــ جماعات متوسطة . جـ ــ جماعات كبيرة .	الأسرة . الفصل الدراسى . أعضاء الحزب السياسى .
٣- الدوام	أ ــ جماعات طارئة . ب ــ جماعات قصيرة الأمد . جـ ــ جماعات طويلة الأمد . د ــ جماعات مستمرة .	اجتماع لجنة من اللجان غير الدائمة أفراد احدى الدورات التدريبية . تلاميذ المرحلة الدراسية . الأسرة .
٤- الشكلية والنظام	أ ــ جماعات رسمية . ب ــ جماعات شبه رسمية . جـ ــ جماعات غير رسمية .	جماعات الكشافة . أعضاء النادى . جماعات الأقران .
٥- التجانس	أ ــ جماعات متجانسة . ب ــ جماعات غير متجانسة .	تلاميذ فرقة دراسية . مشجعى فريق كرة معين .
٦- العضوية	أ ــ جماعات العضوية المفروضة. ب ــ جماعات العضوية المكتسبة .	الأسرة . جماعات النادى .
٧- المكان	أ ــ جماعات متجاورة . ب ــ جماعات غير متجاورة .	طلبة احدى المدارس . اعضاء المهنة الواحدة
٨- الهدف	أ ــ جماعات لها أهداف اجتماعية. ب- جماعات لها أهداف لا اجتماعية.	الجماعات الدينية . جماعات العصابات .

طبيعة الجماعة :

لكى نتعرف على طبيعة أية جماعة ، فإن ذلك يتسنى لنا لو تناولنا دراستها من جانبين : جانب الثبات وجانب الحركة (سيد عثمان ، ١٩٧٠) .

الأول : جانب الثبات : والمقصود به أن تدرس الجماعة وكأنها ثابتة ساكنة غير عاملة وغير متفاعلة ، وذلك افتراضاً بالنسبة لأية جماعة ، ودراسة الجماعة من هذا الجانب يساعدنا على أن نتعرف على محددات طبيعة الجماعة التالية :

١-**بنية الجماعة Group Structur** : والمقصود به تركيب الجماعة من ناحية أعضائها ، عددهم ، جنسيتهم ، أعمارهم ، كما أنها نوع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة ، وطريقة اتصال كل عضو فيها ببقية الأعضاء الآخرين ، كما أنها تحدد المكانات أو الأوضاع أو المراكز والأدوار الاجتماعية المختلفة فى الجماعة ، وكذا موقف كل فرد من التفاعلات التى تتم داخل الجماعة ، وتحدد أيضاً امكانية الحراك الاجتماعى للأعضاء .

ويرى كارتريت وزاندر أن بناء الجماعة يمكن النظر إليه من أربع زوايا ، يمكن أخذها فى الاعتبار عند دراسة هذا البناء (Cartwright & Zander, 1960) وهى :

أ ـ البناء السوسومترى للجماعة ، ويقصد به بناء العلاقات الاجتماعية الذى يجمع أفراد الجماعة .

ب ـ بناء الاتصال الاجتماعى ، ويقصد به دراسة طريقة الاتصال بين أفراد الجماعة من خلال دراسة شبكة الاتصال فيها .

جـ ـ بناء السلطة ، ويقصد به دراسة السلطة النسبية للأدوار الاجتماعية التى يتقلدها كل عضو من أعضاء الجماعة .

د ـ بناء الحراك الاجتماعى ، ويقصد به دراسة الترقى الرأسى لأفراد الجماعة ، ومدى إمكانية انتقال الفرد من مركز اجتماعى معين إلى مركز اجتماعى آخر .

وفيما يلى نوضح أهم هذه البناءات ، وهو البناء السوسيومترى والسوسيومترية وسيلة فنية تكنيكية ، تستخدم على نطاق واسع فى الدراسات النفسية والاجتماعية ، وتزودنا بمعلومات وفيرة عن البناءات الأخرى المرتبطة ببناء الجماعة ولذلك آثرنا تناول البناء السوسيومتري للجماعة بالإيضاح فيما يلى :

يقصد بالبناء السوسيومتري ، بناء العلاقات الاجتماعية ، المبنية على الاختيار أو الرفض ، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، وهذا البناء يختلف من جماعة إلى لأخرى .

ويتم دراسة هذا البناء باستخدام مقياس العلاقات الاجتماعية Test co Sociometr الذى أدخله "مورينو" فى علم النفس الاجتماعى ، وهو أداة لتقدير الاختيار Choise أو الرفض Rejectgion داخل الجماعة ، وهو ليس فى حد ذاته ولكنه وسيلة فنية تساعد على دراسة تماسك الجماعة ، وفهم

العمليات التفاعلية داخل الجماعة وكذا العلاقات الاجتماعية الفعلية بين الأعضاء .

عن طريق المعلومات التى نحصل عليها من هذا المقياس يمكن لنا رسم صورة للعلاقات الاجتماعية أو صفحة العلاقات الاجتماعية ومنها يمكن التعرف على (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

أ ــ المكانة السوسيومترية للفرد عن طريق قسمه عدد الاختيارات التى يحصل عليها الفرد على عدد أعضاء الجماعة مطروحاً منها واحد .

ب ــ النجوم والمشهورون والقادة وهم الأفراد الذين يحصلون على أكبر عدد من الاختيارات أو الذين يتمتعون بشعبية كبيرة بالجماعة .

جـ ــ المرفوضون وهم الذين يحصلون على عدد كبير من أصوات الرفض ، وهم غير المتوافقين اجتماعياً ، ويجب التدخل لتصحيح وضعهم داخل الجماعة .

د ــ المعزولون وهم الذين لا يحصلون على درجات للاختيار أو الرفض ، ويجب محاولة دمجهم فى الجماعة .

هـ ــ المهملون وهم الذين يحصلون على عدد من الاختيارات قليل نسبياً .

و ــ الاختيارات المتبادلة أو الرفض المتبادل بين الأعضاء وذلك يوضح علاقات الحب أو الكراهية .

ز ــ الجماعات الفرعية داخل الجماعة الكبيرة ، ويعد زيادة عدد هذه الجماعات وعدم وجود التعاون بينها مؤشراً لتفكك الجماعة الكبيرة .

ب ــ بناء الاتصال الاجتماعى ، ويقصد به دراسة طريقة الاتصـــال بين أفراد الجماعة من خلال دراسة شبكة الاتصال فيها .

جـــ ــ بناء السلطة ، ويقصد به دراسة الســلطة النســبية لــلأدوار الاجتماعية التى يتقلدها كل عضو من أعضاء الجماعة .

د ــ بناء الحراك الاجتماعى ، ويقصد به دراسة الــترقى الرأســى لأفراد الجماعة ، ومدى إمكانية انتقال الفرد من مركـــز اجتمـــاعى معين إلى مركز اجتماعى آخر .

وفيما يلى نوضح أهم هذه البناءات ، وهـــو البنـــاء السوســيومترى والسوسيومترية وسيلة فنية تكنيكية ، تستخدم على نطاق واسع فى الدراسات النفسية والاجتماعية ، وتزودنا بمعلومات وفيرة عـــن البنـــاءات الأخـــرى المرتبطة ببناء الجماعة ولذلك آثرنا تناول البناء السوســـيومتري للجماعـــة بالإيضاح فيما يلى :

يقصد بالبناء السوسيومتري ، بناء العلاقات الاجتماعية ، المبنية على الاختيار أو الرفض ، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، وهذا البناء يختلـــف من جماعة إلى لأخرى .

ويتم دراسة هذا البناء باستخدام مقياس العلاقات الاجتماعية Test co Sociometr الذى أدخله "مورينو" فى علم النفس الاجتمـــاعى ، وهـــو أداة لتقدير الاختيار Choise أو الرفض Rejectgion داخل الجماعـــة ، وهـــو ليس فى حد ذاته ولكنه وسيلة فنية تساعد على دراسة تماسك الجماعة ، وفهم

العمليات التفاعلية داخل الجماعة وكذا العلاقات الاجتماعية الفعلية بين الأعضاء .

عن طريق المعلومات التى نحصل عليها من هذا المقياس يمكن لنا رسم صورة للعلاقات الاجتماعية أو صفحة العلاقات الاجتماعية ومنها يمكن التعرف على (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

أ ــ المكانة السوسيومترية للفرد عن طريق قسمه عدد الاختيارات التى يحصل عليها الفرد على عدد أعضاء الجماعة مطروحاً منها واحد .

ب ــ النجوم والمشهورون والقادة وهم الأفراد الذين يحصلون على أكبر عدد من الاختيارات أو الذين يتمتعون بشعبية كبيرة بالجماعة .

جـ ــ المرفوضون وهم الذين يحصلون على عدد كبير من أصوات الرفض ، وهم غير المتوافقين اجتماعياً ، ويجب التدخل لتصحيح وضعهم داخل الجماعة .

د ــ المعزولون وهم الذين لا يحصلون على درجات للاختيار أو الرفض ، ويجب محاولة دمجهم فى الجماعة .

هـ ــ المهملون وهم الذين يحصلون على عدد من الاختيارات قليل نسبياً .

و ــ الاختيارات المتبادلة أو الرفض المتبادل بين الأعضاء وذلك يوضح علاقات الحب أو الكراهية .

ز ــ الجماعات الفرعية داخل الجماعة الكبيرة ، ويعد زيادة عدد هذه الجماعات وعدم وجود التعاون بينها مؤشراً لتفكك الجماعة الكبيرة .

ل ـ العلاقات بين الجنسين .

وبالاضافة إلى ما سبق ، فإن العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة تأخذ عدة أشكال منها : العلاقات الثنائية والعلاقات أكثر من الثنائية ، والعلاقات التلقائية المستمدة من العواطف الوجدانية ، والعلاقات السطحية والأخرى العميقة ، ومنها العلاقات الأفقية والعلاقات الرأسية والعلاقات المهنية .

كما أن طبيعة هذه العلاقات ونوعيتها يؤدى إلى ما يسمى "بالمناخ الاجتماعى" الذى يميز الجماعة ، كما تؤدى إلى تحديد الأدوار الاجتماعية لكل فرد داخل الجماعة .

٢-**وظيفة الجماعة Group function** : ويقصد بها مجموعة الأعمال التى تقوم بها الجماعة للوصول إلى الهدف أو الغرض الجماعى .

٣-**ثقافة الجماعة Group culture** : ويقصد بها مجموعة القيم والمعايير والتقاليد التى تحدد العلاقات الاجتماعية والتفاعلات والمكانات والأدوار الاجتماعية والثواب والعقاب داخل الجماعة ، وهذه الثقافة تربط بين الأعضاء وتحدد سلوكهم فى سعيهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

الثانى : جانب الحركة : ويقصد به أن ندرس الجماعة وهى تعمل سعياً للوصول إلى أهدافها ، وفق بنيتها وإيديولوجيتها ، وهذا الجانب هو التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة .

والتفاعل الاجتماعي Social Interaction يعرف بأنه العملية التـــي تربط بين أعضاء الجماعة ، أو بين أعضاء الجماعة وأعضـــاء الجماعـــات الأخرى ، رباطاً عقلياً أو دافعياً ، وقد يكون عن طريـــق تبـــادل الحاجـــات والرغبات وتحقيق الإشباعات وما شابه ذلك (Swanson, 1965) .

ومن الناحية الإجرائية يعرف التفاعل الاجتماعى بأنه ما يحدث عندما يتصل طرفان أو أكثر ويحدث نتيجة لذلك تعديل فى سلوك الطرفين أو فـــى سلوك أى منهما ، وقد يكون هذا الاتصال ماديا أو غير مادي ، مباشـــراً أو غير مباشر (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

وهذا التفاعل الاجتماعى أهم عناصر العلاقات الاجتماعية فهو يمثـل مجموعة الأفعال وردود الأفعال التى تصدر عن الأفراد فى جماعة معينـــة وفى موقف من المواقف الاجتماعية التى يعيشون فيها . وأساس هذا التفـاعل الاجتماعى ــ من وجهة نظر بعض السيكولوجيين ــ هو ما يسمى "التعـــاهد الاجتماعى المتبادل" (سيد عثمان ، ١٩٧٠) ، وهذا التعاهد (الاتفاق) قد يكون صريحاً ، (مثل : التعاقد القانونى) أو ضمنى (مثل : توقع الامتنـــان مقـــابل القيام بعمل نافع للجماعة) بين أطراف التفاعل الاجتماعى .

ومبدأ التبادل أو التعاهد يعنى أن كل فرد من الجماعة يحدد ســـلوكه وفق توقعات الآخرين منه ، ويحدد الآخرون سلوكهم فى ضوء توقعاته هـــو نفسه ، أى أن توقعات أعضاء الجماعة بالنسبة لبعضـــهم البعـض الآخـــر متبادلة، وأن عملية مطابقة سلوك الأعضاء للتوقعات يؤدى إلى الرضا عندهم ويدعم ثقافة الجماعة ، ويشجع على الالتزام بالمعـــايير الاجتماعيـــة (ســـيد عثمان، ١٩٧٠) .

تماسك الجماعة :

يقصد بتماسك الجماعة مجموع القوى التى تؤدى إلى إبقاء عضوية الفرد فى الجماعة (سعد جلال ، ١٩٨٤) ، وهو التعبير اللفظى عن تلك الظاهرة التى يرجع إليها استمرار عضوية الأفراد فى الجماعة (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

وتماسك الجماعة من المقومات التى تعطى الجماعة وجوداً وكياناً يفوق وجود وكيان أفرادها ، وهو ضرورى للجماعة حتى تتمكن من القيام بوظائفها من أجل تحقيق أهدافها المشتركة .

وتماسك الجماعة يعبر عن محصلة انجذاب الأعضاء نحو الجماعة ورغبتهم فى البقاء فيها ، كما أنه المعبر عن قوة الرباط الاجتماعى بين أفراد الجماعة وعن مدى تكاتفهم واتحادهم ، فهو يتضمن التقارب الشديد بين مكونات الجماعة والروح المعنوية وللاتحاد والقوة والعمل الجماعى والتكامل وجاذبية الجماعة ، حتى أن البعض يعتبره القوة التى توجه الأفراد نحو الجماعة .

والتماسك لا يمكن اكراهه أو إرغام الأفراد عليه ، إذ أن تماسك الجماعة نتيجة تتوقف على عدة عوامل منها :

١ــ تماثل خصائص الأفراد :

تشابه الأفراد فى خصائصهم يساعد على تقوية الروابط بينهم ومن ثم يقوى تماسك الجماعة ، وخاصة فى الجماعة التى يتوقف نجاح مهامها على

الاجماع فى الرأى ، وليس فى الجماعات التى يتوقف نجاح مهامها على تبادل المنافع .

٢ــ حجم الجماعة :

كلما قل عدد أعضاء الجماعة زاد تماسكها ، ويقل التماسك مع زيادة عدد أعضاء الجماعة لزيادة التباين بين الأعضاء فى الخصائص ، كما تقل العلاقات التى تؤدى إلى تماسك الأعضاء .

٣ــ كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة :

يؤدى زيادة كثافة التفاعل وتكراره إلى تقوية الروابط وزيادة الألفة بين الأفراد وبالتالى يزيد تماسك الجماعة على أثر ذلك ، بشرط ألا يتضمن هذا التفاعل أى صراع بين أفراد الجماعة ، وإن حدث ذلك الصراع فى جماعة متماسكة فإنه يتم حله بسهولة عنه فى حالة الجماعة الأقل تماسكاً .

٤ــ الانسجام العاطفى :

مع الانسجام العاطفى يتزايد تماسك الجماعة ، ويكون هذا الانسجام العاطفى موجوداً حينما يتوافر الآتى (Southerl, &, et al, 1961) .

أ ــ شعور الأعضاء بحماية الجماعة ورعايتها لهم .

ب ــ شعور كل عضو بأنه مسئول عن الاسهام فى تحقيق الأهداف المشتركة .

جـ ــ وجود الاهتمامات المشتركة بين الأعضاء .

د ــ وجود الولاء من جانب الأعضاء للجماعة .

هـ ـ وجود العلاقات العميقة والحميمة بين الأعضاء .

٥ـ الضغوط والتهديدات الخارجية :

تعرض الجماعة لضغوط وتهديدات خارجية ، ينمى ويعبئ مشاعر الأفراد بضرورة الترابط والتصرف كفريق لا كأفراد مستقلين وزيادة الاتصال بين الأعضاء مما يساعد على زيادة تماسك الجماعة . (Tedeshi, & et al, 1986) .

٦ـ المعايير الاجتماعية :

المعايير الاجتماعية للجماعة توفر أساسيات التعامل بين الأفراد ، وتخلق للأعضاء معان مشتركة ، كما تبلور لهم أهدافاً مشتركة ، ومن ثم فإنها تحقق للجماعة البقاء كجماعة متماسكة ، فهى الأداة اللاصقة بين الأعضاء .

٧ـ جاذبية الجماعة :

جاذبية الجماعة تمثل متوسط القوى الجاذبة والمؤثرة في توجيه الأفراد نحو جماعتهم ، وتزيد جاذبية الجماعة متى زادت قوة العوامل التى تدفع الفرد نحو الجماعة عن قوة العوامل التى تدفع الفرد بعيدا عن الجماعة (علاء الدين كفافى وآخرون ، ١٩٨٨) .

ومن العوامل التى تشد الفرد نحو الجماعة : إمكانية الحصول على مكانة متميزة ، وضوح الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف ، وسيادة روح التعاون بين الأعضاء ومشاركتهم فى وضع خطط العمل داخل الجماعة ، ومن ثم يشعر كل فرد بأهمية الدور الذى يلعبه داخل الجماعة ، وأن الجماعة

مصدر لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاتـــه وبالتـــالى يقـــوى الانتمـــاء للجماعة وذلك يؤدى إلى زيادة تماسكها .

ومن العوامل التى تبعد الأفراد عن الجماعة أى تقلل جاذبيتها : عـــدم قدرة الجماعة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، عدم التجانس بين الأعضاء ، نمط القيادة الدكتاتورى للجماعة ، ومتى انخفضت قوة هذه العوامل الطـــاردة زاد تماسك الجماعة .

تصدع الجماعة :

تماسك الجماعة من العوامل المهمة التى تلزم الجماعة وتمكنها مـــن القيام بوظائفها والتقدم والحركة إلى الأمام نحو تحقيق الغايـــات المشـــتركة للأعضاء ، ولكن الحياة مليئة بالمتناقضات ولابد أن تتعرض الجماعة لعوامل لا مفر منها تؤثر على تماسكها مثل المنافسة والصراع والعدوان والاحباط ، وهذا ما دفع البعض إلى أن يؤكد على أن تصدع الجماعة أمر توجد بـــذوره فى تكوين الجماعة نفسها نظراً لوجود الفروق الفرديـــة بيـــن الأعضـــاء ، وتعارض الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة ، ولذلك يكون مـــن الخطـــأ النظر إلى عوامل التصدع التى تنشأ داخل الجماعة على أنها أمر غير واقعى وغير وارد ، لأن فى ذلك يكون إغفـــال للجـــانب الحركـــى فـــى الســـلوك الاجتماعى الذى يحمل بين طياته المتناقضات والتى تعمل دائماً على تغيـــير وتطوير شبكة العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة .

ويمكن إجمال أسباب تصدع الجماعة (سعد جلال ، ١٩٨٤)فيما يلى:

١-عدم شعور الأفراد بالانتماء والولاء للجماعة .

٢-عجز الجماعة عن تحقيق أهدافها .

٣-تعارض أهداف الافراد مع أهداف الجماعة .

٤-تقطع سبل الاتصال أو رداءتها .

٥-عدم وجود المعايير التى تحكم سلوك الجماعة .

٦-عدم تقنين الضوابط والثواب والعقاب .

٧-العداوة بين الأعضاء أو بين الجماعة والجماعات الأخرى التـــى تتعامل معها الجماعة .

وإن كانت هذه العوامل لا مفر منها ، فإنه يجب علـــى الجماعـــة أن تعمل جاهدة على تجنب أسباب الصراع والتخفيف من آثارها حفاظـــاً علـــى تماسك الجماعة .

اضطراب السلوك الجماعي وعوامله :

ويشير مجدى أحمد عبدالله (١٩٩٦) إلى أن اضطرابـــات الســـلوك داخل الجماعة يأخذ صوراً متعددة منها :

ـ تفكك الجماعة وانقسامها	ـ انخفاض مستوى الروح المعنوية
ـ ضعف قيادتها	ـ انسحاب بعض أعضائها
ـ الهروب المؤقت من المجال	ـ العداوة بين الأشخاص
ـ العدوان	ـ عدم التعاون

ويؤكد على أن عوامل اضطراب السلوك الجماعى يمكن أن ترجـــع إلى واحد أو كل العوامل الآتية :

١ــ تقييد أو قطع الاتصال :

تماسك الجماعة يتأثر بدرجة وتكرار التفاعل ومتى انخفـــض هــذا التفاعل والاتصال فإن ذلك يؤدى إلى صعوبة معرفة الأعضاء لبعضهم ومن ثم يبدأ ظهور الشك فى النوايا للطرف الآخر ، وإدراك كل عضو للأعضـــاء الآخرين فى إطار من التهديد ، مما يشيع معه انتشار الشعور بعدم الأمن لدى أفراد الجماعة .

٢ــ العداوة بين الجماعات :

فى حالة غيار الإطار المرجعى الذى تعمل فى ظله الجماعات ، فـإن الكلمات والمفاهيم يصبح لها معان مختلفة ، وتحرف دلالة السلوك وينقطـــع الاتصال ومن ثم تظهر العداوة بين أعضاء الجامعات .

والعداوة سلوك متعلم ويمكن التخلص منها عن طريق احلال نـــوع بديل من التعلم عن طريق الاتصال والتفاهم المتبادل بين أعضاء الجماعات .

٣ــ العوامل المعوقة لتقدم الفرد وارتقائه :

من أهداف عضوية الفرد فى الجماعة إشباع حاجته إلـــى الانتمـــاء وتحقيق الذات Self-actualization وذلك بتواجده مع الأعضاء الآخريـــن وتهيئة الفرص لكسب تقديرهم عن طريق استقلال إمكاناتـــه فـــى معالجـــة المشكلات التى يواجهها الآخرون فى الجماعة .

ومن ثم فإن الفرد دائماً يقاوم أى مطالب من جانب أعضاء الجماعة لا تتفق مع صورة الذات ، ولكنه يستجيب لكل مطلب يؤدى إلى تحقيق ذاته ويحافظ على اتساق الذات Self-consistency .

ومن العوامل التى تضيق من مدى تفاعلات الفرد وهدم ذات الفرد عزل الذات Self-Isolation وتتميز بنقص الحساسية نحو مشاعر الآخرين وأفعالهم ، وكذا نقص القدرة على تصور مشاعرهم وأفعالهم . وهذا من شأنه أن يؤثر على عملية التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة أثناء حل المشكلات أو الانتاج أو تعديل الأهداف والاتجاهات .

وعزل الذات قد يأخذ عدة صور منها :

أ ـ الانشغال بموضوعات خارجية .

ب ـ الشعور بالذات (الانتباه نحو الذات) .

وهذا قد يكون سبباً فى إيذاء مشاعر الآخرين وبالتالى يواجه الفرد المقاومة من الآخرين ، ودائماً يعانى من صعوبات فى عملية الاتصال .

تأثير الجماعة على الفرد :

الفرد يكون عضواً فى أكثر من جماعة ، وللجماعة أهميتها من ناحية تقمص الفرد لها ولمعاييرها ، وللجماعات ـ بما تتميز به كل منها من خصائص البنية والوظيفة والثقافة ـ تأثير قوى على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه كل جماعة من مثيرات ومدعمات تحيط بالفرد وتشكل جزءاً من واقعه الاجتماعى .

وهنا يجب أن نميز بين عضوية الفرد فى الجماعة وانتمائيته إليـها ، وبين الجماعات المرجعية وهى الجماعات التى يهم الفرد أن يعرف رأيها فى تصرفاته وقد يكون الفرد عضواً فيها بالفعل أو أنه يرغـب فـى أن يكـون عضواً فيها ، وفى كلا الحالتين فهو حريص على رضا الجماعة متخذاً مـن معاييرها قدوة له ، ومثل هذه الجماعات المرجعية يكون تأثيرها على الفـرد أقوى من تأثير جماعة هو عضو فيها فعلاً ، ومن واقع الحياة نجد أن ذلـك ينطبق على (مثلا) الطالب الذى يسافر إلى الخارج للدراسة فإنه بعد عودتـه لوطنه قد يشعر بالولاء للبلد الذى سافر إليه أكثر من شعوره بالولاء لوطنـه الأصلى .

وفى تناولنا لتأثير الجماعة على سلوك الفرد سوف ننـاقش الآثـار (الأهداف) التى تسعى الجماعة لتحقيقها من خلال محاولاتها للتـأثير علـى سلوك أعضائها ، ثم معايير السلوك الاجتماعى وأثرها على الفـرد ، وكـذا العوامل التى تدفع بالفرد لكى يذعن لمعايير الجماعة .

أ. آثار الجماعة على الفرد :

وهنا نحاول الاجابة على لماذا تحاول الجماعـة تطويـع مدركـات مفاهيم وسلوك الفرد ؟ أو بمعنى آخر الأهداف (الآثار) التى تسعى الجماعـة لتحقيقها من خلال محاولتها وجهودها للتأثير على سلوكات الأعضاء؟ ومـن هذه الآثار :

١- **إشباع دوافع الفرد** : يسعى الفرد للحصول على العضوية فى الجماعـة لأحد سببين : أما لتحقيق هدف لا يتحقق إلا عن طريق الجماعة وهـو

فى ذلك يشترك مع غيره فى هذا الهدف ولا يهمه فى أن يكون مرتبطـاً عاطفياً بهم ، فالمصلحة المشتركة هى المقام الأول ، وهنـــاك مواقـف جمعت بين الناس من أجل المصلحة المشتركة بغض النظـــر عـن أى اعتبار آخر .

أما السبب الثانى فهو إشباع الحاجة للانتماء ، وهنا يكون الفرد راغباً فى تحديد هوية اجتماعية لنفسه عن طريق الجماعة ، ويقصد بالهوية الاجتماعية التقمص النفسى للجماعة ، وكل فر يندمج مع غيره مـــن الأفراد ، ويكون كل منهم على وعى بأنه وغيره أعضاء فى جماعـة واحدة (سعد جلال ، ١٩٨٤) .

٢-**تشكيل سلوك الفرد** : لكى يفهم الفرد الواقع المحيط به داخل الجماعـــة فإنه يلزمه الكثير من المعلومات والتى لا يستطيع أن يكونها ويتعلمـــها من خلال خبراته المباشرة فى وقت قصير نسبياً . لذلك فإن الجماعـــة توفر للفرد خبراتها هى ، ومفاهيمها هى لتحقيق تعلم سريع مـــن قبـل الفرد وبما يتسق مع ما تحرص الجماعة على أن يتعلمه ويكتسبه مـــن معلومات ومفاهيم ، وبذلك تشكل وتحدد الواقع الاجتماعى الذى يتصرف وفقه الفرد وتتكون على أساسه مشاعره ومدركاته ومعتقداته ، وهكـــذا تحدد الجماعة السلوك المتوقع من كل عضو وبالتالى تضمـــن تشـكيل سلوك الأعضاء على حسب ما ترتضيه الجماعـــة (مصطفـــى السـعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

٣-**تنميط سلوك الأعضاء بما يحافظ على تماسكها** : كل جماعة تحـاول أن تحفظ قدراً من التماثل فى سلوك أعضائها فى بعض جوانـــب السـلوك

التى غالباً ما تتعلق بحفظ وجود الجماعة وتماسكها وبما يمكنها من مواجهة أى ضغوط ومواصلة السير لتحقيق أهدافها : فهى عندما توفر المعلومات لأعضائها فإنها تقدمها من نتاج خبرتها ، وتتحكم كذلك فى مصادر هذه المعلومات ، كما أنها تنتقى المعلومات التى تقدمها وتحبس البعض الآخر ، وعندما تقوم بتقديم المعلومات تقدمها وهى مشبعة بمفاهيم الأعضاء الآخرين ، مستهدفة بذلك تشكيل مدركات كل عضو فى اتجاه بقية الأعضاء الآخرين (أحمد صقر عاشور ، ١٩٨٢) ، كما أنها تمارس الضغوط على كل من يخالف المعايير المتفق عليها وبذلك تحدد السلوك المرغوب فيه من جانب الأعضاء .

٤- **تحقيق قدر من التمايز الداخلى فى الجماعة :** فى الوقت الذى تسعى الجماعات إلى تشكيل سلوك أعضائها وتنميطه فى أمور معينة على النحو السابق ، فإنها أيضا تسعى من ناحية أخرى لتحقيق تمايز واختلاف فى المواقع والأدوار لأعضائها ، وذلك حسب امكانات كل عضو ، مما يضمن إشباعاً لحاجات الأفراد ويضمن لها الاستمرار والتقدم .

والجماعة فى كل ما سبق ، تعتمد على أدوات للتأثير فى أعضائها ، ومن هذه الأدوات : المدعمات الاجتماعية ، التحكم فى المعلومات المتاحة للأعضاء ، وتوفير نماذج الاقتداء واستخدام أساليب الضغط والقهر ، وإشراك الأعضاء فى تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بما يخلق الالتزام من جانبهم (مصطفى السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

ب - معايير السلوك الجماعي وأثرها على الفرد :

المعيار الاجتماعي هو الإطار العام أو المشترك بين أفراد الجماعة ، ويشير مفهوم المعيار الاجتماعي إلى ما تقبله الجماعة من قواعد وعادات واتجاهات وقيم وغيرها من العوامل التي تحدد سلوك الأفراد ، والمعيار أداة في يد الجماعة لتوحد به بين أعضائها ولتزيد به من تماسكها (علاء الدين كفافي وآخرون ، ١٩٨٨) .

وهذه المعايير الاجتماعية بمثابة أطر يرجع إليها الفرد كي تكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه ، فهي التي تحدد للأفراد الأساليب السلوكية المتداولة والمقبولة بين أفراد الجماعة ، والتي تيسر لهم تعاملهم بعضهم مع بعض ، والتي تسهل عملية التفاعل الاجتماعي بينهم (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

والمعيار الاجتماعي يتكون داخل الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة ويقوم حول الموضوعات التي لها أهميتها في حياتهم ، ولذا تتغير المعايير الاجتماعية بتغير الموضوعات الحيوية في الجماعة ، وتتبلور هذه المعايير وتكتسب تحت شروط الثواب والعقاب وذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

والمعايير الاجتماعية لها وظائف تؤديها في حياة الجماعة ، فهي التي تخلق المعاني المشتركة بين الأعضاء ومن ثم توفر ما يشبه اللغة المشتركة التي تسهل التعامل بين الأفراد ، وتخلق لهم أهدافاً مشتركة ، وتعمل عمل الأداة اللاصقة بينهم ومن ثم تحقق التماسك الاجتماعي للجماعة ، كما تخلق المناخ الملائم لعملية التقدم إلى الأمام لتحقيق الأهداف المشتركة .

جـ. العوامل التي تدفع إلى الالتزام بالمعايير الاجتماعية والإذعان لها :

الالتزام بالمعايير الاجتماعية لا يعنى انتاج سلوك متشابه أو موحد ، فليس من الضروري الاستدلال على وجود المعيار الاجتماعي من وجود السلوك الموحد ، ولكن يكفي أن أساليب السلوك تعتمد على أسس واحدة (علاء الدين كفافي وآخرون ، ١٩٨٨) .

وقد تناولت الكثير من الأبحاث العوامل التى تؤدى إلى التزام الفرد بالمعايير الاجتماعية أى العوامل التى تزيد من قوة المعايير ودرجة نفوذها على الأفراد ، فوجدت أن من هذه العوامل ما يعود إلى طبيعة الجماعة ، ومنها ما يعود إلى الفرد نفسه وأن منها ما يعود إلى طبيعة المجال الذى يتعلق به المعيار ،ومن أهم هذه العوامل (مصطفى السعيد جبريل، ١٩٨٧).

١-درجة تماسك الجماعة : كلما كانت الجماعة متماسكة يرتبط أعضاؤها بروابط ثقافية قوية من العادات والتقاليد زادت قوة المعايير الاجتماعية فيها ، لأن هذه المعايير واحد من الأسس التى يعتمد عليها التماسك الاجتماعى للجماعة ، كما أنه كلما زاد تماسك الجماعة زادت قدرتها على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على أفرادها .

٢-جاذبية الجماعة : جذب الجماعة لأفرادها يتأثر إلى حد بعيد بما تقدمه لهم من فرص لإشباع ما يحتاجون إليه وما تحققه لهم من أهداف ، وهكذا فإنها تجذب أعضائها لأسباب متنوعة ، وقد أوضحت الدراسات

ب - معايير السلوك الجماعي وأثرها على الفرد :

المعيار الاجتماعى هو الإطار العام أو المشترك بين أفراد الجماعة ، ويشير مفهوم المعيار الاجتماعى إلى ما تقبله الجماعة من قواعد وعادات واتجاهات وقيم وغيرها من العوامل التى تحدد سلوك الأفراد ، والمعيار أداة فى يد الجماعة لتوحد به بين أعضائها ولتزيد به من تماسكها (علاء الدين كفافى وآخرون ، ١٩٨٨) .

وهذه المعايير الاجتماعية بمثابة أطر يرجع إليها الفرد كى تكون مرشداً له لما ينبغى أن يكون عليه سلوكه ، فهى التى تحدد للأفراد الأساليب السلوكية المتداولة والمقبولة بين أفراد الجماعة ، والتى تيسر لهم تعاملهم بعضهم مع بعض ، والتى تسهل عملية التفاعل الاجتماعى بينهم (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٨٧) .

والمعيار الاجتماعى يتكون داخل الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعى بين أفراد الجماعة ويقوم حول الموضوعات التي لها أهميتها فى حياتهم ، ولذا تتغير المعايير الاجتماعية بتغير الموضوعات الحيوية فى الجماعة ، وتتبلور هذه المعايير وتكتسب تحت شروط الثواب والعقاب وذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

والمعايير الاجتماعية لها وظائف تؤديها فى حياة الجماعة ، فهى التى تخلق المعانى المشتركة بين الأعضاء ومن ثم توفر ما يشبه اللغة المشتركة التى تسهل التعامل بين الأفراد ، وتخلق لهم أهدافاً مشتركة ، وتعمل عمل الأداة اللاصقة بينهم ومن ثم تحقق التماسك الاجتماعى للجماعة ، كما تخلق المناخ الملائم لعملية التقدم إلى الأمام لتحقيق الأهداف المشتركة .

جـ - العوامل التى تدفع إلى الالتزام بالمعايير الاجتماعية والإذعان لها :

الالتزام بالمعايير الاجتماعية لا يعنى انتاج سلوك متشابه أو موحد ، فليس من الضرورى الاستدلال على وجود المعيار الاجتماعى من وجود السلوك الموحد ، ولكن يكفى أن أساليب السلوك تعتمد على أسس واحدة (علاء الدين كفافى وآخرون ، ١٩٨٨) .

وقد تناولت الكثير من الأبحاث العوامل التى تؤدى إلى التزام الفرد بالمعايير الاجتماعية أى العوامل التى تزيد من قوة المعايير ودرجة نفوذها على الأفراد ، فوجدت أن من هذه العوامل ما يعود إلى طبيعة الجماعة ، ومنها ما يعود إلى الفرد نفسه وأن منها ما يعود إلى طبيعة المجال الذى يتعلق به المعيار ،ومن أهم هذه العوامل (مصطفى السعيد جبريل، ١٩٨٧).

١-درجة تماسك الجماعة : كلما كانت الجماعة متماسكة يرتبط أعضاؤها بروابط ثقافية قوية من العادات والتقاليد زادت قوة المعايير الاجتماعية فيها ، لأن هذه المعايير واحد من الأسس التى يعتمد عليها التماسك الاجتماعى للجماعة ، كما أنه كلما زاد تماسك الجماعة زادت قدرتها على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على أفرادها .

٢-جاذبية الجماعة : جذب الجماعة لأفرادها يتأثر إلى حد بعيد بما تقدمه لهم من فرص لإشباع ما يحتاجون إليه وما تحققه لهم من أهداف ، وهكذا فإنها تجذب أعضائها لأسباب متنوعة ، وقد أوضحت الدراسات

أنه مع زيادة ما تقدمه الجماعة لأعضائها يـــزداد الالـــتزام بالمعـــايير الاجتماعية .

٣-الثواب والعقاب : كلما زادت قدرة الجماعة على مكافأة الأفـراد الذيــن يلتزمون بالمعايير الاجتماعية ، وكلما كانت هذه المكافأة مجزيـــة مــن وجهة نظر العضو ، زادت مسايرة الأعضاء للمعايير الاجتماعية ، كمــا أنه كلما زادت قدرة الجماعة على فرض الضغوط على الخارجين علــى هذه المعايير وكلما كانت هذه الضغوط رادعة للخــارجين علــى هــذه المعايير ، قلت حالات مخالفة معايير الجماعة من جـــانب الأعضـــاء ، فالفرد يكون أكثر مسايرة فى المجتمع المتشـــدد الـــذى لا يتســـاهل ولا يتسامح مع المخالفين .

٤-درجة الاتفاق على المعايير الاجتماعية : انتهت الدراسات إلى أنه يمكــن تحويل رأى الفرد إلى رأى الجماعة حتى ولو كان رأى الجماعة خطــأ ، وهذا يتوقف على حجم الأغلبية الممثلة لرأى الجماعة ، فكلما زاد عـــدد الموافقين على المعيار ، زاد احتمـــال مســـايرة الفـــرد لـــهذا المعيـــار الاجتماعى .

٥-درجة وضوح الواقع الذى تستند إليه معايير الجماعة : كلما كان واضحاً فى ذهن الفرد الواقع الذى تستند إليه المعايير الاجتماعيـــة ، والمعنـــى والمغزى الاجتماعى للمعايير ، زادت قوة هذه المعايير والالتزام بها .

٦-أهمية العمل الذى تقوم به الجماعة : كلما زادت أهمية العمل الذى تقوم به الجماعة ، وكلما تعلق بتماسك الجماعة وبقائها وأهدافها المشتركة ، زادت الضغوط من أجل مسايرة المعايير المرتبطة بأداء هذه الأعمال .

٧-درجة الاقتناع : تزداد قوة المعايير الاجتماعية مع زيادة درجة الاقتناع التى تتوفر للفرد للالتزام بالمعايير الاجتماعية ، ومن هنا تأتى قوة المعايير الدينية والالتزام بها .

٨-حاجة الفرد للقبول والاستحسان الاجتماعى : رغبة الفرد فى الحصول على القبول والاستحسان الاجتماعى من أعضاء الجماعة تدفعه إلى الالتزام بالمعايير الاجتماعية والمحاولة دائماً للاتفاق مع الجماعة لأن فى المخالفة حرمان له من حب الناس وتقديرهم .

٩-ثقة الفرد فى قدرة الجماعة على الحكم السليم : كلما زادت ثقة الفرد فى قدرة الجماعة على اصدار أحكام وآراء صائبة وسليمة ، كان لديه الاستعداد لقبول رأيها والاهتداء بمعاييرها فى سلوكه .

١٠- خصائص شخصية الفرد : يتفاوت التزام الأفراد بالمعايير الاجتماعية حسب الخصائص الشخصية لهم ، فالدراسات أشارت إلى أن الأفراد الذين لديهم ثقة بأنفسهم ، وتزداد لديهم النزعة للاستقلال يميلون إلى مقاومة الضغوط الاجتماعية بدرجة أكبر ممن لا يتصفون بذلك .

١١- مكانة الفرد فى الجماعة : كلما كان العضو حديثاً فى الجماعة ، زادت عليه الضغوط لتطويع وتشكيل سلوكه بما يتفق مع معايير الجماعة، كما أن الأعضاء الجدد يحاولون جاهدين الالتزام بالمعايير

الاجتماعية رغبة فى إظهار قوة انتمائهم للجماعة طلباً فى قبول الجماعة لهم ، أما الأعضاء قديمو العضوية وذوو المكانة العالية فـــى الجماعـــة يكون لديهم مرونة نسبية فى الالتزام بالمعايير غير الأساسية فى الجماعة ، كما أن القادة يلتزمون فى البداية بالمحددات الثقافيـــة للجماعـــة ، ثـــم يعملون على تغيير هذه المحددات وذلك يتوقف على مدى رضا الجماعة عن القيادة وثقتها فيهم .

دراسات فى مجال دينامية الجماعة :

فى الجزء التالى نعرض لبعض الدراسات والبحوث المصرية التـــى أجريت فى مجال دينامية الجماعة وهى تلقى الضوء على :

١-دراسة الجماعة والتعرف على طبيعتها .

٢-أحكام الأفراد ومدى تأثرها بالعوامل الاجتماعية والجماعية .

٣-مقومات نجاح العمل الجماعى .

وفيما يلى عرض لبعض هذه الدراسات من حيث الـــهدف والعينـــة والأدوات والنتائج .

١. دراسة أثر السياق الاجتماعى والفيزيائى فى الحكم الإدراكى:

(سيد عثمان وفؤاد أبو حطب ، ١٩٧٩)

وهذه الدراسة تقع فى مجال العمليات المعرفية وبخاصة فى الحكـــم الإدراكى واستهدفت الإجابة على بعض التساؤلات وهى :

ـــ ما تأثيرات اتفاق الجماعة على الحكم الإدراكى للفرد ؟

ـ هل يختلف حكم الفرد الإدراكى الذى يتم فى موقف اجتماعى عن ذلك الذى يتم فى موقف فردى ؟

ـ وما تأثيرات الخصائص الفيزيائية للسياق على الحكم الإدراكى ؟

وقد استخدمت الدراسة ٤ مجموعات من المثيرات ، وكل مجموعة تكونت من ٤٥ خطا مرتبة بطرق مختلفة بحيث تمثل كل قائمة نوعاً مختلفاً من السياق أو الأرضية ، وأجريت على ٤٠ طالباً من طلبة الدراسات العليا (٣٤طالباً + ٦طالبات) وقسمت العينة إلى مجموعتين (مجموعة اتفاق ومجموعة مناقشة) كل منهما قسم إلى أربعة مجموعات فرعية تتكون كل منها من خمسة أفراد .

وانتهت التجربة إلى أن الفروق بين الأحكام الإدراكية التى تتم فردياً أو فى مجموعات الاتفاق لم تكن دالة ، وان الفروق بين الأحكام الإدراكية التى تتم فردياً أو فى مجموعات المناقشة لم تكن دالة أيضاً ، وأيدت النتائج الفرض الذى يقرر أن الاختلاف فى السياق الفيزيائى للمثيرات يؤدى إلى فروق فى الحكم الإدراكى فى كل من المجموعتين (الاتفاق ــ المناقشة) .

ولكن نتائج هذه التجربة تلقى ظلالاً من الشك حول تأثير الضغوط الاجتماعية على الحكم الفردى وبذلك لفتت النظار إلى الدور النسبى لكل من الفرد والجماعة فى الحكم الإدراكى .

٣. البناء السوسيومترى وبناء القوة فى قرية عربية "لويس كامل مليكه، ١٩٦٣":

وتدور الدراسة حول الجماعة الريفية والقيادات الريفية وتهدف إلى الكشف عما إذا كانت توجد في مجتمع القرية جماعات من الراشدين الذكور لها معالم واضحة محددة وتحديد أسس قيام هذه الجماعات ، كما تهدف إلى التعرف على خصائص البناء السوسيومترى فى مجتمع القرية متمثلا فى اختيارات القرويين في عدد من المواقف وخصائص بناء القوة فى هذا المجتمع ، كما يتمثل أيضاً فى "القوة المنسوبة" لكل فرد من أفراد هذا المجتمع ، وكما يتمثل فى تحديدهم لمن يطلبون رأيه فى عدد معين من المجالات ، وخصائص القادة المختارين فى ضوء المحكات السوسيومترية ودرجة عموميتها أو الموقفية فى هذه القيادات ، وقد طبق الاستبيان السوسيومترى على كل الراشدين الذكور فى القرية ، وناقشت الدارسة دلالات النتائج فى ضوء نظريات القيادة ومن وجهة نظر الأخصائيين فى تنمية المجتمع وفى التوعية القومية وفى التنظيمات الشعبية .

الفصل الثامن

سيكولوجية الرأى العام

مقدمة :

الرأى العام قوة لها أثرها فى تطوير الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية ،فهو يؤثر فى الحياة الاجتماعية للافراد والجماعات وسير الحكومات فى تحقيق اهدافها القومية وتوفير الاستقرار والطمأنينة للمواطن فى ظل حكم راسخ (حسنين عبد القادر ،١٩٥٧)

ودراسة الرأى العام من الدراسات الحديثة جدا فى الفكر الانسانى والفكر المعاصر .وهى بدأت فى الغرب مع بداية القرن العشرين واتسعت مع قيام الحربين العالميتين .

وظهر الرأى العام فى مصر مع بداية حكم الخديوى اسماعيل الذى اهتم ضمن اهتمامه بالتعليم بما يسمى بالتربية الشعبية مما جعل الشعب المصرى يشارك فى النهضة المصرية مشاركة واضحة وصادقة .

ويشير المؤرخون لنشأة الرأى العام فى مصر الى الدوافع التى اقتضت ظهور الرأى العام فى مصر ،وكانت بمثابة المثيرات التى حركت ساكن مصر ومن هذه الدوافع ما يلى (عبداللطيف حمزة ، د.ت) :

١-التدخل الاجنبى فى مصر وما صاحبه من امتيازات منحت للأجانب فى مصر.

٢-استبداد الحكم فى مصر مما أثر فى نفوس الشعب .

٣-تنديد الباب العالى باعمال اسماعيل المرتبطة بالبذخ والإسراف والضرائب .

٤-الدستور الذى منحه السلطان عبد الحميد للأتراك مما جعل المصريون يطالبون بمثله .

٥-نشاط الحركة الفكرية فى مصر على يد السيد جمال الدين الافغانى . وتأثر الشعب المصرى بمبادئ الثورة الفرنسية

وعلى أثر ذلك ظهرت حركات شعبية كانت بمثابة المظهر للرأى العام فى مصر ومنها ظهور الصحافة الشعبية وظهور اتحاد الشبيبة المصرية وتأليف الحزب الوطنى عام ١٨٧٨ ، وظهور الحركة العرابية ،وانشاء الجمعية الخيرية الإسلامية على يد عبد اللة النديم ، وظهور جمعية المقاصد الخيرية على يد الشيخ محمد عبدة .

وفى الجزء التالى نتناول علاقة الرأى العام بالاتجاهات والسلوك والاتصال ومفهوم الرأى العام ، خطوات تكوينه ،ومقوماته ، والعوامل المؤثرة عليه ،وانواعه ،وطرق قياسه ،وانوع بحوثه .

علاقة الرأى بالاتجاهات والسلوك والاتصال :

الاتجاهاتattitudes ذات أهمية فى فهم العلاقة بين الفرد والوسط الذى يعيش فيه ،والاتجاهات "إستعداد نفسى عقلى عصبى للاستجابة بطريقة معينة نحو الاشياء الموجودة فى الوسط الذى يعيش فيه الإنسان "ونتعرف عليها عندما يعبر عنها الفرد بالفعل او الرأى ومن ثم فان الاتجاه هو المصدر الحقيقى للرأى وهذا الاتجاه متوسط بين المثير والاستجابة و من ثم

الفصل الثامن

سيكولوجية الرأى العام

- مقدمة .
- علاقة الرأى بالاتجاهات والسلوك والاتصال .
- مفهوم الرأى العام .
- خطوات تكوين الرأى العام .
- مقومات الرأى العام .
- العوامل المؤثرة فى الرأى العام .
- أنواع الرأى العام .
- قياس الرأى العام .
- بحوث الرأى العام .

فهو ليس الاستجابة نفسها (مصطفى جبريل ،١٩٩٥)ومن ثم يمكن أن نقـول أن :

- الرأى يقوم جزئيا على الاتجاهات ولكنه ليس مرادف لها ، وهو التعبير الذى يدل على استجابة الفرد لموضوع معين فى موقف معين ولذا فـهو إعلان عن وجهة نظر الفرد والتى تتغير تبعا لتغير المواقف ، كما أنـه يقوم بدور الوساطة بين الاتجاهات المتفاعلة أثناء حدوث الفعل . والرأى اقرب من السطح من الاتجاهات ، كما أن الرأى له مكوناته الإدراكية والانفعالية والنزوعية مثله مثل الاتجاهات (احمد بدر ، ١٩٧٧).
- الحكم Judgment هو رأى مبنى علـى دراسـات عميقـة للمـبررات والأساليب الإيجابية والسلبية .
- والسلوك هو الاستجابات التى تصدر عن الفرد وهو أيضاً تعبـير عـن الاتجاه . فالفرد قد يعلن عن اتجاهه بطرق متعددة منها اللفظـى وغـير اللفظى .

ولكن نلفت النظر إلى أن ما يقوله الفرد قد لا يعبر عـن اتجاهـات الفرد الحقيقية ، ولذلك فإن هناك فرق بين الرأى الظاهرى الذى يعبر عنـه الفرد بالكلام وبين الاتجاه الحقيقى الذى يصدر عنه السلوك الواقعى .

كما أن السلوك أو الفعل نفسه قد لا يعبر أيضا بصدق عن الاتجـاه مثل المرشح الذى لا يعبر عن حقيقة اتجاهه ، فالأفعال كالأقوال فى أنها قـد تكون مظهراً لإخفاء الاتجاه الحقيقى ، وهذا يمثل صعوبة فى التعرف علـى حقيقة الآراء والاتجاهات .

والعلاقة بين الاتصال والرأى العام وثيقة ، فسواء أكـــان الاتصـــال يتأثر بالرأى العام أو كان الاتصال يؤدى إلى صياغة ذلك الرأى العام ، فـإن الهدف من بحث هذه العلاقة هو توجيه الاتصال بما يرضى الرأى العـــام ، والتعرف على هذه العلاقة يسهم فى خفض التوتر القائم بين أفراد المجتمـــع الحديث نظرا لأن الاتصال يؤدى إلى اتاحة الفرصة للاتصال الدائـــم بيـــن الأفراد وبذلك يؤدى إلى عدم انغلاقهم وتطوير سبل هذا الاتصـــال (مجـــدى احمد عبدالله ،١٩٩٦ ، عاطف العبد ، ١٩٨٩) .

والاتجاهات والآراء والاتصال تلعب أدوارا هامة فى حيـــاة الفـــرد النفسية والاجتماعية :

- فهى تمد ا لفرد برصيد داخلى يعينه على تقدير حجم الأشياء والأحداث .
- التعبير عن الآراء والاتجاهات يمكن أن يدعم ويوطد العلاقة بين الفـــرد والآخرين .
- اعتناق آراء الجماعة واتجاهاتها يساعد الفرد على تقوية الانتماء والتوافق الاجتماعى .
- تعبير الفرد عن اتجاهاته وآرائه قد يكون له وظيفة هامة تتمثل فى الدفاع عن النفس والإحساس بالكيان الفردى والاجتماعى .
- التعبير الخارجى عن الاتجاهات وإعلان الرأى بمثابة تعبير عن رغبـــات داخلية ، ومن ثم فإن هذا التعبير يساعد الفرد على تخفيف القلق والتوتـــر الذى يعانى منه (أحمد بدر ، ١٩٧٧) .

مفهوم الرأى العام : Public Opinion :

اختلفت التعريفات الخاصة بالرأى العام كمصطلح علمى نفسى اجتماعى وتباينت هذه التعاريف حسب اتجاهات العلماء ومذاهبهم وتخصصاتهم ، فنجد منهم من يركز على درجة الاتفاق العام ، ومنهم من يركز على الجوانب المتعددة للرأى العام وعلى اعتبار أنه موقف يشترك فيه عدد كبير من الناس وأنه له موضوع محدد وعليه نسبة اتفاق وهذا الاتفاق له درجة من الشدة والعمق والتأثير على مجريات حياة هؤلاء الأفراد .

وكل هذه الوجهات من النظر فى تعريف الرأى العام تتفق على (سمير محمد حسين ، د . ت) .

١-أن الرأى العام يمثل مجموعة آراء جمع كبير من الأفراد .

٢-أن هذه الآراء تتصل بالمسائل المختلف عليها وذات الصالح العام .

٣-أن هذه الآراء يمكن ان تمارس تأثيراً على سلوك الأفراد والجماعات والسياسة الحكومية أو العامة .

أشار البعض إلى الاعتبارات والقواعد التى يجب أن تحكم تعريف الرأى العام(*) ويمكن لنا أن نوجزها فيما يلى :

١-الرأى العام يبدأ من الموقف الاختيارى الذى يتخذه الفرد إزاء قضية أو مسألة جدلية معينة .

(*) وهذه الاعتبارات تعتبر بمثابة خصائص الرأى العام أنظر حسنين عبدالقادر (١٩٥٧) ، سمير محمد حسين(د.ت) .

٢-الرأى العام هو مجموع آراء الناس ووجهة نظرهم إزاء قضية أو مسألة متنازع عليها ، وهو النتيجة لتفاعل هذه الآراء لذا فهو نتاج جمعى يمثل الجماعة كلها معبأة للعمل فيما يتصل بهذه المسألة .

٣-الرأى العام فيه وجهات نظر مختلفة وأفكار متعددة .

٤-الرأى العام هو البوتقة التى تصب فيها شخصية الفرد وما يشكل الإطار المرجعى للفرد من قيم وميول واتجاهات ومعتقدات والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية للمجتمع .

٥-الرأى العام هو بمثابة اجماع لآراء الأمة أو هذا الإجماع نسبى غير كامل لتباين شخصيات الأفراد وأطرهم المرجعية .

٦-الرأى العام له أثره على الحياة الاجتماعية والاقتصادية السياسية .

٧-الرأى العام تكوين فرضى يتوسط بين المثير والاستجابة .

٨-الرأى العام ديناميكى أى دائم الحركة والتغير والتطور .

٩-الرأى العام يتأثر بالعوامل الداخلية للجماعة وكذا العوامل الخارجية المحيطة بها .

١٠- الرأى العام ظاهرة فكرية ناتجة عن الحشد الذهنى لأعضاء الجماعة وظاهرة اجتماعية تتأثر بموقف الفرد فى إطار الجماعة وتوجه الأفراد جماعياً ، ويترتب عليها أقوى العلاقات الاجتماعية .

١١- الرأى العام نتاج اجتماعى لعمليات الاتصال والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة وبين الجماعة والجماعات الأخرى المكونة للمجتمع .

١٢- الرأى العام يختلف عن الرأى الفردى من حيث المنطقية التى تكـون أكبر فى الرأى الفردى عنها فى الرأى العـام الـذى يتسـم بالعاطفيـة والاندفاع..

ولما سبق ، فإننا نفضل تعريف الرأى العام الذى يؤكد على الجوانب المتعددة له والذى يجمع بين وجهات النظر المختلفة فى تعريف الرأى العام ، ولذلك نرى أنه تكامل لآراء الناس وليس مجرد إلتقاء لآرائـهم أو تجميعـها بشأن مسألة أو قضية تهمهم وهو محصلة لآرائهم ، لذلك فهو صـورة مـن صور السلوك الجماعى الناتجة عن الجدل والمناقشة بين العديد من الأفـراد الذين تعنيهم هذه المسألة ويؤثر فى سعيهم نحو تحقيق أهدافهم المشـتركة ، ويتأثرون فى ذلك بعوامل بعضها يرجع إلى الأفراد والبعض الآخر يرجـع إلى ظروف المجتمع .

وهذا التعريف يوفق بين وجهات نظر كثيرة ، ويشير إلى الجوانـب المتعددة للرأى العام (أحمد بدر ، ١٩٧٧) كما يلى :

- من يدخل فى التعريف (أفراد كثيرون) .
- موقف يشترك فيه عدد كبير من الأفراد .
- ما الموضوع أو المسألة أو القضية ؟
- الرأى أو الاقتراح الذى تكون له أهمية واسعة .
- درجة الاتفاق على هذا الرأى .
- الشدة والعمق .

- مدى احتمال تأثير وفعالية هذا الرأى .

خطوات تكوين الرأى العام:

يؤكد السيكولوجيين على أن عملية تكوين الرأى العام حول موضوع أو قضية ما يمكن أن تتخذ الخطوات التالية :

١-نشأة المشكلة أو الموضوع قد يكون ذلك فجائياً أو تدريجياً .

٢-ادراك المشكلة وهى بمثابة تعرف على المشكلة وفهمها ، وضرورة اتخاذ تصرف ما نحوها بعد تحديدها بدقة ووضوح .

٣-الاستطلاع بالمناقشة حيث تظهر التساؤلات حول مدى أهمية الموضوع وخطورته ، والقيام باستكشاف الحلول الممكنة من خلال جمع بعض المعلومات والحقائق عن الموقف ، وتطلع الجماعة نحو إمكان التوصل إلى حل.

٤-ظهور الاقتراحات من خلال المناقشة ، وظهور بدائل متعددة لحل المشكلة ومناقشة هذه البدائل من قبل أفراد الجماعة .

٥-صراع الآراء نتيجة اختلاف الآراء حول المقترحات ، ومحاولة كل جماعة الدفاع عن رأيها .

٦-تبلور الآراء على ضوء المعرفة ، والتفكير ، والتسوية بحيث تتبلور هذه الآراء فى شكل المعارضة أو التأييد أو الحياد .

٧-تقارب الآراء نتيجة المزيد من المناقشة والمباحثة مع استبعاد الآراء غير الصالحة والتوصل إلى رأى وسط .

٨-الإتفاق الجماعى بالوصول إلى اتفاق على بديل معين يمثل أفضل الحلول وغالباً ما يكون هو الرأى الأكثر قوة واعتدالا وواقعية ويحتوى على محاسن الآراء الأخرى ويكون هو الرأى العام لدى الجماعة .

٩-ترويج الرأى بما يؤدى إلى زيادة وعى الجماعة وادراكها به .

١٠- السلوك الجماعى وهو المعبر عن الرأى العام يعد تكوينه وتنفيذ برنامج عمل والاستمرار فيه حتى الوصول إلى الهدف المطلوب .

مقومات الرأى العام:

الرأى العام يكون موجوداً إذا ما توافرت مقومات وجوده الموضوعية ، وإذا لم تتوفر تلك المقومات فلا محمل للقول بوجود رأى عام، وهذه المقومات تعتبر المحاور التى يقوم عليها وتشكل أبعاده الأساسية وأهمها ما يلى (مجدى أحمد عبدالله ، ١٩٩٧) :ـ

١-**الجماعة** : بخصائصها المرتبطة بتركيبها ووظيفتها وايديولوجيتها .

٢-**المشكلة** : التى تدركها الجماعة وتجذب الانتباه العام وأهميتها والفروض التى تقدم لحلها . وقد يقتضى ذلك عرض الحقائق موضوعياً على الجماعة للتعرف على حقيقة الرأى العام .

٣-**المناقشة** : ونعنى المناقشة الجادة الفعالة فى إطار التفاعل الاجتماعى الحر للتعرف على وجهات النظر المختلفة فى إطار قيم المجتمع وعاداته، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة ، وهذا كله يقتضى توفير ومرونة أدوات الاتصال .

العوامل المؤثرة في الرأي العام:

وهذه العوامل تتعلق بمكونات شخصية الفرد والمجتمع الذى يعيش فيه الفرد بظروفه الطبيعية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية (مجدى أحمد عبدالله ، ١٩٩٦ ، دانيل كاتل وآخرون ، ١٩٨٢)

١- **البيئة الطبيعية** : ويقصد بها خصائص الإقليم الطبيعية (التضاريس والمناخ ..) كما تشمل هذه البيئة الطبيعية علاقة الفرد بالآخرين وهو ما يسميه البعض بالبيئة البشرية . وهذه البيئة تلعب دوراً فى حياة الإنسان واستقراره وتكوين أفكاره وآرائه بما يمكنه من البناء والتقدم وقد تكون فى أحيان أخرى ذات آثار معوقة للإنسان فى تقدمه . فالمناخ يؤثر على حركة الشعوب وتشكيل تفكيرها والتأثير على قدرتهم فى الفهم والابتكار ولذا يؤثر على تكوين الرأى العام ، كما أن موقع الإقليم له تأثيره على تشكيل النظم السياسية فى الإقليم وتحديد علاقاته بدول العالم ومن ثم يتأثر الرأى العام بموقع الإقليم .

٢- **التراث الثقافى السائد فى المجتمع** : هذا التراث يؤثر فى شخصية أفراد المجتمع ونموهم العقلى والخلقى والاجتماعى وبالتالى يؤثر فى تكوين الرأى العام لأفراد المجتمع الذى هو بمثابة البوتقة التى يصب فيها شخصية الفرد بإطارها المرجعى الذى كونه عبر عملية التنشئة الاجتماعية وتلعب المدرسة والجامعة دوراً فيها ، وهذا التراث الثقافى للمجتمع بما يتضمنه من عادات وتقاليد من أهم العوامل المؤثرة على آراء الناس فى هذا المجتمع .

٣ــ **الأسرة** : وهى المؤسسة الأولى فى حياة الفرد ويظل أثرها فترة طويلة فى حياته ، لذلك ما يسودها من اتجاهات وعلاقات اجتماعية يؤثر فى شخصية الفرد وبالتالى يؤثر فى تشكيل اتجاهاته وآرائه المختلفة .

٤ــ **الدين** : ما يعتنقه الفرد من معتقدات دينية يؤثر فى تشكيل اتجاهه وآرائه وهنا يبرز دور المساجد ودور العبادة الأخرى ورجال الدين فى تكوين هذه المعتقدات .

٥ــ **الأحداث التى يمر بها المجتمع** : كل ما يحدث فى المجتمع من مشاكل وأزمات وكوارث واكتشافات علمية كل هذا يؤثر على تكوين الرأى العام وما لدى الأفراد من اتجاهات وآراء .

٦ــ **القيادة** : القائد يؤثر فى الرأى العام ويتأثر به فى إطار النمط القيادى الذى يتبعه فى مسكله القيادى .

٧ــ **طريقة المناقشة الجماعية** : المناقشة الجماعية والأسلوب الذى تتم به تؤثر فى آراء الجماعة وصياغة الرأى العام لها .

٨ــ **تأثير وسائل الإعلام** : لوسائل الإعلام المختلفة دور فى التأثير على الرأى العام وتكوينه وتوجيهه .

٩ــ **جماعة الأقران** : وتأثير جماعة الأقران قد يفوق تأثير الوالدين والمعلمين لما تقدمه جماعة الأقران من تعزيز لأساليب الفرد السلوكية أو كفها ومن ثم فإن لها تأثير عميق على آراء الفرد واتجاهاته .

١٠ــ **شخصية الفرد** : شخصية الفرد بخصائصها العقلية والمزاجية والخلقية والاجتماعية والجسمية تؤثر فى سلوك الفرد واستجاباته نحو المثيرات ،

وهذا ما يجعل هناك تبايناً فى الآراء بين أفراد الجماعة ، ومن ثم تكون شخصية الفرد من العوامل المؤثرة فى الرأى العام .

أنواع الرأى العام:

اختلفت تقسيمات الباحثين للرأى العام بتعدد المعايير التى اتخذوها أساساً لتقسيم الرأى العام وتصنيفه والجدول التالى يوضح ذلك.

أسس تصنيف الرأى العام وأنواعه وأمثلة لها

أساس التصنيف	أنواع الرأى العام	أمثلة
الزمن	- الرأى الدائم . - الرأى المؤقت . - الرأى اليومي . - الرأى المتوقع .	- الرأى العربى إزاء الصهيونية. - الرأى المتعلق بحادث طارئ . - الفكرة اليومية عن حادث مفاجئ . - رأى يتوقع ظهوره عقب موضوع معين.
العلانية	- الرأى الظاهر . - الرأى غير الظاهر.	- الرأى المعلن عنه خلال المناقشات . - رأى كامن (خفى) عند الخوف من عواقب التعبير عن الرأى الشخصى .
درجة التأثير	- رأى النخبة . - الرأى المستنير . - الرأى المنساق .	- رأى القادة والمفكرين . - رأى المثقفين والمتعلمين فى المجتمع . - رأى الأميين الذين هم عرضة لحملات الدعاية .
درجة الثبات	- الرأى الثابت نسبياً - الرأى المتغير .	- الآراء النابعة من التقاليد . - الآراء المتأثرة بوسائل الإعلام .
درجة الموافقة	- رأى الأغلبية . - رأى الأقلية . - الرأى الساحق . - الرأى الائتلافى . - رأى الإجماع .	- رأى ما يزيد عن نصف الجماعة . - رأى ما يقل عن نصف الجماعة . - رأى أكثرية الجماعة. - الرأى الذى يؤلف بين آراء الأقليات . - الرأى الذى تجمع عليه الجماعة .
النطاق الجغرافى	- رأى محلى . - رأى وطنى أو قومى - رأى إقليمى . - رأى عالمى . - رأى نوعى .	- الرأى السائد فى محافظة . - الرأى السائد فى وطن . - الرأى السائد بين مجموعة من الشعوب (الرأى العربى) . - رأى أكثر من وحدة سياسية . - رأى فئة من الناس (الرأى الإسلامى) .

قياس الرأى العام:

يختلف قياس الرأى العام عن قياس الاتجاهات النفسية من حيث :

١-قياس الاتجاه يتم باستخدام اختبار يضم مجموعة من الأسئلة المتدرجة والمتصلة بموضوع الاتجاه والتى توضح تأييد الفرد أو رفضه وكذا التناسق أو التناقض فى اتجاه الفرد . أما قياس الرأى العام يكون باستخدام استفتاء لا يحتمل أكثر من سؤال أو سؤالين عن موضوع الاتجاه .

٢-تهتم مقاييس الاتجاهات بقياس شدة الاتجاه بالإضافة إلى الكشف عن الاتجاه ذاته ، بينما استفتاءات الرأى العام تكون الاجابة عنها بالموافقة أو الرفض أو الامتناع أو بنعم أو لا ، ويعبر عن النتائج فى صورة توزيع للاستجابات فى الجماعة .

وقياس الرأى العام له عدة فوائد منها (حسنين عبدالقادر ، ١٩٥٧ ، أحمد بدر ، ١٩٧٧ ، مجدى أحمد عبدالله ، ١٩٩٦) :ـ

١-ينير الطريق أمام من يرغبون فى معرفة حالة الرأى العام إزاء قضايا معينة .

٢-يلقى الضوء على الفجوات بين أعمال القيادة وبين حاجات الجمهور .

٣-يساعد الأفراد على تكوين الآراء والميول .

٤-يساعد القادة على القيام بعملهم بطريقة تمكنهم من التأثير فى الناس .

٥-يساعد من يقومون بالتخطيط العام للدولة .

٦-يكشف عن دور ا لجماعات ذات الأثر الفعال على الرأى العام .

وتعددت وسائل قياس الرأى العام . ومن أهم هذه الوسـائل مـا يلـى (محمود محمد الجوهرى ، د.ت ، حسنين عبدالقادر ، ١٩٥٧) :-

١-استفتاء الرأى العام بالطرق العلمية.

٢-تحليل مواد الإعلام من وسائل الاتصال المختلفة .

٣-جمع الشائعات ومعرفة مصادرها .

وفيما يلى نتناول كل وسيلة من هذه الوسائل بالإيضاح .

أ . الاستفتاء:

والاستفتاء يتكون من عدد محدود من الأسئلة عن القضية المطروحـة، ومصاغة بطريقة معينة تمكن من استقراء الرأى العام حول القضية .

وأسئلة الاستفتاء قد تكون مكتوبة أو شفوية ، وطريقة الاجابة عليها قـد تكون علنية أو سرية ، وقد تكون الاجابة عليها مفتوحة أو بالاختيـار مـن متعدد .

كما أن الاستفتاء قد يكون مباشر عـن طريـق القابلـة الشـخصية أو الاستفتاء عن طريق المراسلة . ولكن الاستفتاءات التى تتـم عـن طريـق المقابلة الشخصية عيوبها كثيرة وخاصة ما يتعلق بشخصية الأفـراد الذيـن توجه إليهم الأسئلة ودرجة ثقافتهم وطبيعة القضية التى يسألون عنها ووقـت المقابلة وعدم قدرة القائم بالاستفتاء بفهم الاجابات ، ومحاولـة المسـتجيب اخفاء الحقيقة وتزييفها ، وتأثير القائم بالاستفتاء على المستفتين .

وأسئلة الاستفتاء لكى تساعد على التعرف على الرأى العـام يجـب أن تتوافر فيها بعض الشروط منها :

- تساعد المستفتين على فهم المشكلة والتعبير عن آرائهم بكلمـات دقيقـة محددة .
- يجب وضع أكثر من سؤال بمعنى واحد عن فكرة معينة للحصول علـى عدة إجابات عنها من الشخص ثم تقارن الاجابات للتحقق من مدى ثبـات رأيه ومدى صدقه فيه .
- الأسئلة يجب أن تصاغ بطريقة بعيدة عن الغموض والتأويل مع سـلامة الصياغة اللغوية .
- ترتيب الكلمات فى أسئلة الاستفتاء له تأثير كبير على المستفتى .
- ويرى البعض أن تكون الأسئلة فى خطوات كالآتى :

١-يسأل الشخص عما يعنيه من المشكلة ، وهل له علـم بـها أم لا ، ويستبعد الذين لا يعرفون عنها شيئا .

٢-يوجه سؤال صريح عن رأيه فى المشكلة .

٣-هل يوافق أو لا يوافق عما يراد عمله ؟

٤-لماذا يرى ذلك ؟

٥-قياس قوة احساسه بالمشكلة (عالية ــ متوسطة ــ منخفضة) .

٦-سؤال الشخص عما قم به بالفعل إزاء المشكلة .

٧-يمكن توجيه الأسئلة على المتصلين بالفرد للتعرف على رأيهم وعلى كثافة الرأى العام فى القضية .

واستفتاءات الرأى العام قد يوجه إليها بعض العيوب نذكر منها :

- الأسئلة قد توجه إلى أفراد يجهلون القضية المراد دراستها .
- الكلمات قد تكون لها معانى مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين .
- لا تميز بين الاجابات الخاطئة وإجابات الذين يتعقلون فى الاجابة .
- أسئلة الاستفتاء غالبا تكون الاجابة عليها بنعم أو لا وهذا لا يساعد على فهم القضية .

وينبغى عند تحديد العينة التى سوف يجرى عليها الاستفتاء أن تكون :

- ممثلة لجميع العناصر والطبقات التى تتركب منها الجماعة .
- أن يكون عدد العينة كافيا وبنفس النسبة فى كل شريحة .

وعموما فإنه ليست العبرة فى العينة بحجمها وإنما يجب إعطاء الأهمية لطبيعتها وطريقة تركيبها والدقة فى اختيارها ، مع مراعاة أن العينة الصغيرة تكون غير دقيقة وتكون نسبة الخطأ فيها أكبر منها فى العينات الكبيرة .

ب . تحليل مواد الإعلام والدعاية :

يمكن أن يساهم تحليل مواد الاعلام الموجودة بوسائل الاعلام المختلفة فى قياس الرأى العام . ولكن هذه المواد قد تكون غير موضوعية ومغرضة

لهيمنة الحكومات عليها ، والطابع التجارى لها ، كما أنه قد يسيطر عليها قلة من المجتمع ممثلة فى الرأسمالية .

جـ. جمع الشائعات ومعرفة مصادرها :

جمع الشائعات التى تدور على ألسنة الناس فى السر والعلانية والتعرف على مصادرها يفيد فى قياس الرأى العام ولكن تلك الوسيلة صعبة ولا توصل إلى نتائج دقيقة لأن الحدث والتخمين يلعب فيها دورا كبيرا .

هذه الوسائل الثلاثة تساعد على قياس الرأى العام وهى الشائعة فى قياسه ولكن فى النهاية نؤكد على :

- ضرورة أن يقوم بعمل الاستفتاء أشخاص مؤهلون لهذا العمل .
- احاط الجمهور وقادة الرأى العام بالحقائق والآراء المستقاة من الاستفتاءات لتساعدهم على فهم الشئون العامة ويجنبهم سوء الفهم .
- مراعاة الدقة فى تفسير نتائج الاستفتاءات وعدم تحريفها عن معالجة المسائل العامة حتى لا تضار مصالح الجماعة .

بحوث الرأى العام:

يمكن تقسيم بحوث الرأى العام إلى ثلاثة أنواع رئيسة نوضحها فيما يلى (سمير محمد حسين ، د.ت) .

١ ـ استطلاع الرأى العام :

وهو يهدف إلى التعرف السريع والفورى على الرأى العام حول قضية معينة فى مجال أو عدة مجالات (سياسية ـ اقتصادية ـ اجتماعية) ومعرفة

مدى الموافقة أو الرفض لهذه القضية لدى القطاعات المختلفة الممثلة للـــرأى العام ، وهو يعطى نتائج سريعة توضح نسبة الموافقة أو الرفض ، وهو يتسم بالسرعة والحالية لمواجهة متطلبات فورية ولكنه لا يعطى نتائج متعمقة عـن اتجاهات الرأى العام .

٢ـــ قياس اتجاهات الرأى العام :

هذا النوع من بحوث الرأى العام يتلافى عيوب النـــوع الأول ، ولكنـــه استكمالا له حيث يسعى إلى قياس شدة الرأى العام وعمقه إزاء قضيـــة تـــم استطلاع الرأى العام بشأنها ، ومن ثم فإنه يعطى نتائج أكثر عمقا وشـــمولا وتحليلا لاتجاهات الرأى العام من حيث القوة والشدة والكثافة لدى كل فئة من فئات العينة التى يجرى عليها البحث .

٣ـــ بحوث الرأى العام :

وهى توفر المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل نتائج استطلاعات الرأى العام وقياس اتجاهاته على أسس موضوعية ومســتنيرة ، وذلــك لاهتمامــه بالحصول على معلومات عن وسائل الإعلام ومدى تأثيرها فى آراء وسـلوك أفراد المجتمع ، وكذا التعرف على قادة الرأى وتأثيرهم علـــى آراء أفــراد الجماعة ، وكذا التعرف على العوامل البيئية المحيطة بالأفراد وتأثيرها علـى آرائهم واتجاهاتهم ، وكذا التعرف على فئات المجتمع والزن النسبى لكل فئـة وتأثير كل منها على كل قضية ، كما يتضمـــن تحليـل مضمـون المــواد الإعلامية بالخارج للتعرف على الرأى العام الخــارجى بالنسـبة للقضايـا المثارة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١ــ آمال صادق وآخرون (١٩٩٣) : محاضرات في علم النفس الاجتماعي، غير منشورة .

٢ــ ابراهيم الغمرى (١٩٨٣) : السلوك الإنسانى ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

٣ــ أحمد بدر (١٩٧٧) : الرأى العام ، طبيعته وتكوينه وقياسه ودوره فى السياسة العامة ، القاهرة : مكتبة غريب .

٤ــ أحمد زكى صالح (د.ت) : علم النفس فى الإدارة والصناعة ، القاهرة : دار النهضة العربية .

٥ــ أحمد سليمان عوده ، وفتحى حسن ملكاوى (١٩٧٨) : أساسيات البحث العلمى فى التربية والعلوم الإنسانية ، اليرموك : مكتبة المنار .

٦ــ أحمد صقر عاشور (١٩٨٦) : الإدارة العامة مدخل بيئى مقارن ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

٧ــ أحمد صقر عاشور (١٩٨٢) : السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

٨ــ أحمد عبدالعزيز سلامة ، وعبدالسلام عبدالغفار (١٩٨٠) : علم النفس الاجتماعى ، القاهرة : دار النهضة العربية .

٩ــ أحمد على جبر ، وعبدالقادر محمد عبدالقادر (١٩٩٥) : السلوك التنظيمى ، القاهرة : مكتبة عين شمس .

١٠ــ أحمد محمد غنيم (١٩٨٨) : أثــر العوامــل فــى المســتوى الإدارى بالمنظمات العامة الصناعية فى تحديد الأهميــة النســبية للعوامل المؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كليــة التجــارة ، جامعة المنصورة .

١١ــ السيد محمد يوسف المعداوى (١٩٧٤) : المعينات السمعية والبصريــة وعلاقتها بالتدريب ، القاهرة : دار الكتب .

١٢ــ ألفت محمد حقى (١٩٨٣) : علم النفس المعاصر ، الاسكندرية : منشأة المعارف .

١٣ــ اميل فهمى (١٩٧٦) : الاتصال التربوى ، دراسة ميدانية ، القــاهرة : الأنجلو المصرية .

١٤ــ تويلا دل (١٩٩٣) : كيف تحفز موظفيك "ترجمة : ريــم الســالم" ، بيروت : مطابع أطلس .

١٥ــ حسن محمد خير الدين (١٩٧١) : مقدمة للعلوم السلوكية ، القــاهرة : مكتبة عين شمس .

١٦ــ حسنين عبدالقادر (١٩٥٧) : الرأى العام والدعاية وحرية الصحافــة ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

١٧ــ دانيل كاتل وآخرون (١٩٨٢) : الإعلام والرأى العام "ترجمة : محمود كامل المحامى" ، القاهرة : مطبعة نهضة مصر .

١٨ــ زكى محمود هاشم (١٩٨١) : الإدارة العلميــة ، الكويــت : وكالــة المطبوعات .

١٩ــ سامى عريفج ، وخالد حسين صالح (١٩٨٥) : فى القياس والتقييـــم ، عمان : كلية مجتمع عمان .
٢٠ــ سعد جلال (١٩٨٤) : علم النفس الاجتماعى الاتجاهـــات التطبيقيـــة المعاصرة (ط٢) ، الاسكندرية : منشأة المعارف .
٢١ــ سعيد يسن عامر (١٩٨٦) : الاتصالات الإدارية المدخل السلوكى لها، الرياض : دار المريخ .
٢٢ــ سمير محمد حسين (د.ت) : الإعلام والاتصال بالجمـــاهير والـــرأى العام، القاهرة : عالم الكتب .
٢٣ــ سيد عثمان ، وفؤاد أبو حطب (١٩٧٩) : آثار الســـياق الاجتمـــاعى والفيزيائى فى الحكم الإدراكى ــ فى : لويـــس مليكـــة : قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطـــن العربـــى (المجلد الثالث) ، ألقاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب.
٢٤ــ سيد أحمد عثمان (١٩٧٤) : علم النفس الاجتماعى التربوى جـــ ٢ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
٢٥ــ سيد أحمد عثمان (١٩٧٠) : علم النفس الاجتماعى التربوى جـــ ١ ، القاهرة : الأنجلو المصرية .
٢٦ــ سيد صبحى (١٩٨٦) : تصرفات سلوكية ، القاهرة : المطبعة التجارية الحديثة .
٢٧ــ سيد محمد جاد الرب (١٩٩٦) : الإدارة والتنظيم ، السويس : مطبعـــة العشرى .

٢٨ـ سيد محمد خيرالله ، وممدوح الكنانى (١٩٨٧) : التقويم والقياس في التربية وعلم النفس ، القاهرة : مطابع مجموعة شركات الهلال .

٢٩ـ سيد محمد خيرالله (١٩٧٦) : سلوك الإنسان أسسه النظرية والتجريبية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٣٠ـ ضياء الدين زاهر وآخرون (١٩٩٤) : تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسى دراسة ميدانية لمحافظتين ، القاهرة : منشورات المركز القومى للامتحانات .

٣١ـ طلعت حسن عبدالرحيم (١٩٨١) : علم النفس الاجتماعى المعاصر (ط٢) ، القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر .

٣٢ـ عاطف عدلى العبد (١٩٨٩) : الاتصال والرأى العام .

٣٣ـ عبدالباسط عبدالمعطى (١٩٨٧) : البحث الاجتماعي ، محاولة نحو رؤية تقدمية لمنهجه وأبعاده ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

٣٤ـ عبدالباسط محمد حسن (١٩٦٦) : أصول البحث الاجتماعى ، القاهرة: مطبعة لحية البيان العربى .

٣٥ـ عبدالرحمن العيسوى (١٩٩٨) : الكفاءة الإدارية ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

٣٦ـ عبدالكريم درويش ، وليلا تكلا (١٩٧٥) : أصول الإدارة العامة ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

٣٧ـ عبداللطيف حمزة (د.ت) أدب المقالة الصحفية فى مصر ، القـــاهرة : دار الفكر العربى .

٣٨ـ عصام سليمان موسى (١٩٨٦) : مدخل الاتصال الجماهيرى ، أربد : مطابع دار الشعب .

٣٩ـ علاء الدين كفافى وآخرون (١٩٨٨) : علم النفس ، القاهرة : الجــهاز المركزى للكتب الجامعية .

٤٠ـ على السلمى (١٩٧٠) : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة: دار المعارف .

٤١ـ على السلمى (د.ت) السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القـــاهرة : مكتبـــة غريب .

٤٢ـ فاروق السعيد جبريل (١٩٨٧) : علم النفس الاجتماعى أسسه النظرية وتطبيقاته العملية ، المنصورة : عامر للطباعة والنشر .

٤٣ـ فاروق السيد عثمان (١٩٩٧) : استراتيجيات بناء المهارات الســلوكية للقادة الإداريين ، القاهرة : دار المعارف .

٤٤ـ فرج عبدالقادر طه (١٩٩٢) : علم النفــس الصنــاعى والتنظيمــى ، القاهرة : دار المعارف .

٤٥ـ فيصل عباس (١٩٨٣) : إشكالات المعالجة النفسية ، بـــيروت : دار المسيرة .

٤٦ـ لويس كامل مليكه (١٩٦٣) : سيكولوجية الجماعات والقيادة ، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية .

٤٧ـ مجدى أحمد عبدالله (١٩٩٦) : السلوك الاجتماعى وديناميه محاولة تفسيرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

٤٨ـ محمد حمزاوى (د.ت) إدارة الجانب الإنسانى بالمنظمات (الموارد البشرية) .

٤٩ـ محمد سويلم (د.ت) : الإدارة ، القاهرة : دار هانى للطباعة .

٥٠ـ محمد صالح الحناوى وآخرون (١٩٩٩) : السلوك التنظيمى ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

٥١ـ محمد محمد البادى (١٩٧٩) : مدخل إلى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

٥٢ـ محمد منير مرسى (١٩٨٢) : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب .

٥٣ـ محمود محمد الجوهرى (د.ت) : دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات ، الدار القومية للطباعة والنشر .

٥٤ـ مصطفى السعيد جبريل (١٩٩٥) : علم النفس الاجتماعى ، المنصورة: عامر للطباعة والنشر .

٥٥ـ مصطفى السعيد جبريل (١٩٨٧) : بعض الأبعاد النفسية والاجتماعية لدى (المسايرون ـ المغايرون) من تلاميذ المدرسة الثانوية فى القرية والمدينة ، رسالة ماجستير ـ غير منشورة ـ كلية التربية ـ جامعة المنصورة .

٥٦ـ مصطفى سويف (١٩٧٠) : مقدمة لعلم النفس الاجتماعى ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٥٧ــ ممدوحة محمد سلامه (١٩٩٠) : الكاريزمية ، القدرة على التأثير على الآخرين ، فى مجلة علم النفــس ، العــدد ١٤ ، الســنة الرابعة .

٥٨ــ ناهد رمزى (١٩٩١) : الرأى العام وسيكولوجيا السياسة ، القــاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٥٩ــ نجيب اســكندر وآخــرون (١٩٦٠) : الدراســة العلميــة للســلوك الاجتماعى، القاهرة : مؤسسة المطبوعات الحديثة .

٦٠ــ هدى برادة ، وفاروق صادق (١٩٨٥) : علم نفس النمو ، القــاهرة : الهلال للطباعة والتجارة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

61- Cartwright, D. & Zander, A. (1960): Group Dynamics: Research and theory. N.Y.: Harper & Row.

62- Charles, S. (1958): The mass communication. Harper & Brothers.

63- Cooley, C.H. (1966): The significance of communication. In: B. Berelson & M. Janowitz public opinion and communication, N-Y: The Free press.

64- Cooley, C.H. (1937): Social Organization, N.Y: Charies Saribners Sons.

65- Davis, K. (1962): Human Relation at work. N.Y: San Fransisco.

66- Good, W. & Hatt, P. (1952): Methods in social Research. N.Y: Mc Graw-Hill.

67- Hicks, H. (1967): The management of organizations. N.Y: Mc Graw- Hill Book company.

68- Hoy & Miskel (1978): Educational Administration: Theory, Research and practice. N.Y: Random House.

69- Irwin, O.L. (1953): Design for Decision, N.Y: Macmillan.

70- Mcgregor, D. (1960): Human side of Enterprise: N.Y: Mcgraw-Hill.

71- Riggio, Ronald E. (1987): The charisma Quotient: N.Y: Dodd, Mead & Company.

72- Schram, W. (1960): The process and Effects of Mass communication, urbana university of Illinois press.

73- Southerl, R.L. & et al (1961): Introductory Sociology, N.Y: J.B Lippincott.

74- Stacy M. (1969): Methods of social Research. London: Pergaman.

75- Swan - Son, G.E (1965): On Explanation of Social Interaction. Sociometry.

76- Tedeschi, J.T et al. (1986): Introduction to social psychology. N.Y: West publishing company.

77- Wittig, A.F (1977): Introduction to psychology, N.Y: Me Grow-Hill Book company.

المحتويات

رقم الإيداع

٢٠٠٢/٤١٣٧

الترقيم الدولى I.S.B.N.

977 - 5077 - 88 - 5